

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Mathan Suchumaran**

**Die Internationalisierung in der  
Automobilbranche**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Internationalisierung in der Automobilbranche**

Autor:  
**Mathan Suchumaran**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM13wM5-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dietmar Pfaff**

Einreichung:  
Mannheim, 09.01.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Internationalization in the automotive industry**

author:

**Mathan Suchumaran**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM13wM5-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Prof. Dietmar Pfaff**

submission:

Mannheim, 09.01.2017

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Suchumaran, Mathan

Die Internationalisierung in der Automobilbranche

Internationalization in the automotive industry

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen der Automobilbranche, welche gegenwärtig sind und auch zukünftig diese Branche prägen werden. In diesem Zusammenhang vertieft sich der Inhalt dieser Arbeit mit der Marke an sich und untersucht dabei die identitätsorientierte Markenführung. Dabei werden die Bestandteile der Marke erfasst und diese analysiert. Folgend werden Markteintrittsstrategien ausgearbeitet, um die Internationalisierung eines Unternehmens darzustellen. Letztlich sollen Erfolgsfaktoren für die Automobilbranche dargelegt werden, welche hauptsächlich auf die Funktionen der Marke eingeht. Des Weiteren wird eine Handlungsempfehlung erstellt, die sich auf die Internationalisierung für Unternehmen aus der Automobilbranche bezieht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung – Hintergründe .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit .....	2
<b>2 Die Automobilbranche .....</b>	<b>3</b>
2.1 Nationale Strukturdaten .....	3
2.2 Internationale Strukturdaten .....	5
2.3 Herausforderungen für die Automobilbranche .....	6
<b>3. Markenmanagement und Markenkommunikation .....</b>	<b>10</b>
3.1 Definition der Marke .....	10
3.2 Identitätsorientierte Markenführung .....	11
3.2.1 Markenidentität .....	13
3.2.2 Markenimage .....	14
3.3 Strategische Aspekte der Markenführung .....	14
3.4 Operationale Umsetzung .....	15
3.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente .....	15
3.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente .....	16
3.5 Brand Communication .....	17
3.6 Customer Relationship Management .....	17
<b>4 Internationalisierung .....</b>	<b>19</b>
4.1 Voraussetzungen für einen ausländischen Markteintritt .....	19
4.1.1 Surrogate für die Operationalisierung von Distanz .....	20
4.1.2 Das Ziellandumwelt .....	22
4.1.3 Formbildende Schlüsselkriterien .....	23
4.2 Wahl der Eintrittsform .....	23
4.2.1 Direktexport .....	24
4.2.2 Indirekter Export .....	24
4.2.3 Vertriebstochtergesellschaft .....	25

---

4.2.4 Die Direktinvestition .....	26
4.2.5 Joint-Venture .....	27
4.2.6 Die Lizenzvergabe .....	28
4.3 Wahl der Markteintrittsstrategie .....	29
4.3.1 Die Exportstrategie.....	30
4.3.2 Die Lizenzstrategie.....	31
4.3.3 Internationales Franchising .....	32
4.3.4 Die Eigentumsstrategie .....	32
4.4 Die Timingstrategie .....	33
4.4.1 Die Wasserfallstrategie .....	33
4.4.2 Die Sprinklerstrategie .....	35
4.5 Internationalisierung in der Automobilbranche .....	36
<b>5 Praxisbeispiel an der BMW Group .....</b>	<b>39</b>
5.1 Die Marke BMW .....	40
5.2 Internationale Markenkommunikation von BMW .....	42
5.3 Internationalisierung bei BMW am Beispiel von China .....	42
<b>6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>44</b>
6.1 Erfolgsfaktoren für die Automobilbranche .....	44
6.2 Handlungsempfehlung .....	46
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>XVI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>

---

# **Abkürzungsverzeichnis**

BRIC    Brasilien, Russland, Indien, China

CRM    Customer Relationship Management

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: BIP Wachstumswert gegenüber 2015 .....	4
Abbildung 2: Sinkende Arbeitslosenrate .....	4
Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsbasierenden Markenführung .....	12
Abbildung 4: Mentale Programmierung .....	21
Abbildung 5: Internationale Markteintrittsstrategien .....	30
Abbildung 6: Timingstrategie nach dem Wasserfallmodell.....	35
Abbildung 7: Timingstrategie nach dem Sprinklermodell .....	36
Abbildung 8: Die Marke BMW von 1917 bis 2016 .....	41
Abbildung 9: Die Markenführung als Erfolgsfaktor .....	46



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: *Tabelle 1: Effektive Zahlen aus dem Geschäftsjahr 2015 der BMW Group*

## 1 Einleitung - Hintergründe

Nach dem zweiten Weltkrieg sind die deutschen Industriegebiete zerstört und den Menschen fehlt das Nötigste zum Leben. Mit dem „Marshall Plan“ der Amerikaner, wurde Geld für den Wiederaufbau der deutschen Industrie eingenommen. Das westliche Wirtschaftswachstum zu der Nachkriegszeit, konnte durch einen hohen Bedarf an Arbeit und modernen Maschinen angekurbelt werden. Henry Ford erfand für seine Automobilproduktion bereits im Jahre 1913 die Fließbandarbeit und revolutionierte damit den Arbeitsmarkt. Der Fordismus war ein wichtiger Abschnitt in der Nachkriegszeit, dieser entstand etwa zeitgleich mit anderen langlebigen, technologischen Innovationen wie z.B. den Fernseher, welche die Wirtschaft stärkten. Kurz nach dem Krieg begannen die verschiedenen Automobilhersteller wieder mit der Produktion ihrer Fahrzeuge. Die Automobilbranche startete mit dem Wirtschaftswunder im Jahre 1948, in der westlichen Welt mit der Massenproduktion durch die Hilfe des Fordismus. Damit war nicht nur eine günstigere Produktion und Schaffung von Arbeitsplätzen möglich, sondern die produzierten Fahrzeuge waren auch für den gering-Verdiener erschwinglich und somit ein Produkt für den Massenmarkt (vgl. Autoscout 2016). Diese Gründe führten zu einer früheren Regeneration Deutschlands als erwartet und zu diesem trug die deutsche Automobilbranche stark bei.

Mit dem 21. Jahrhundert kam die Zeit der Globalisierung, welche die Finanzmärkte international und die Kapitalmärkte liberalisierte. Damit war es einfacher an Investoren im Ausland zu kommen, jedoch wurde national die Wettbewerbsfähigkeit durch Preiskonkurrenz und Maßnahmen, welche zur Rationalisierung dienten stark beansprucht. Viele Unternehmen reagierten daraufhin mit Entlassungen von Angestellten um Kosten zu senken. Die Globalisierung war die Folge von Aktivitäten von Unternehmen, die grenzüberschreitend tätig waren. Die Globalisierung brachte positive Aspekte mit sich wie z.B. bessere Zuordnung und Sicherstellung von Ressourcen aber es werden auch viele Verluste befürchtet für die Zukunft wie z.B. die Umweltzerstörung und Arbeitslosigkeit (vgl. Koopmann/Franzmeyer 2003, 25).

Die Automobilbranche ist ein wichtiger Bereich in der Globalisierung und hat diese stark geprägt. In den 90er Jahren erlebte die Automobilbranche ihre goldene Zeit. Die Wiedervereinigung ermöglichte den Automobilherstellern Chancen zur Ertrags- und Absatzsteigerung. Europa, Nordamerika und Ostasien waren zu dieser Zeit wirtschaftlich am stärksten beteiligt und gelten daher als die Triade. Nach dieser Boomphase begann der Markt für die Automobilbranche zu stocken. Die Nachfrage sank und die Automobilhersteller hatten mehr produziert als abgesetzt (vgl. Hundermark 2013, 32).

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird die Bedeutung zentraler Erfolgsfaktoren für einen internationalen Markteintritt mit Bezug zu ihren Strategien verdeutlicht. Dazu ist es erforderlich die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen der Branche kenntlich zu machen und mit der Unterstützung einer Wertschöpfungskette die optimalen Ziele einem international agierenden Unternehmen zu erforschen.

Zielsetzung ist es Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen, welches international tätig werden möchte, kenntlich zu machen und im Bezug dazu eine Handlungsempfehlung zu ermitteln welche den Herausforderungen in dieser Branche erfolgreich gegenüberstehen kann.

Die Marke spielt für jedes Unternehmen eine entscheidende Rolle. In diesem Punkt gehen wir auf die Inhalte der Marke ein und zur Beziehung zwischen dieser und dem Endverbraucher.

Der Hauptteil dieser Arbeit umfasst die Internationalisierung von Unternehmen. Dabei werden die Unterschiede zwischen den Formen erklärt, welche für einen ausländischen Markteintritt erforderlich sind und die möglichen Strategien.

Um einen Bezug von der Internationalisierung zur Automobilbranche herzustellen gehen wir auf ein Beispiel aus der Praxis ein und dafür durchleuchten wir den Großkonzern Bayerische Motor Werke (BMW). Nach einem kurzen geschichtlichen Rückblick betrachten wir uns die Marke BMW, aktuelle Zahlen und erkenntliche Strategien des deutschen Automobilherstellers.

Im letzten Teil dieser Arbeit kann aus dem ausgearbeiteten Wissenstands und den herauskristallisierenden Erfolgsfaktoren eine Handlungsempfehlung angefertigt werden, welche speziell für den internationalen Auftritt eines Unternehmens aus der Automobilbranche zugeschnitten ist.

Im Anschluss dieser Einleitung wird die Automobilbranche näher erläutert. Dafür gehen wir zunächst auf die nationalen Strukturdaten ein bevor wir uns mit den internationalen Strukturdaten befassen. Im weiteren Verlauf gehen wir auf das Markenmanagement ein und tiefer in die Bestandteile der Marke. Dabei beziehen wir uns auf den Zusammenhang zwischen der Markenidentität und das Markenimage bevor wir uns dann mit der Markenkommunikation beschäftigen.

## **2 Die Automobilbranche**

Die Automobilbranche ist 2016 eines der wichtigsten Industriegebiete der deutschen Wirtschaft. Das Automobilfahrzeug, welches in der heutigen Zeit, eines der wichtigsten Konsumgüter ist, war zu seinen Anfängen noch ein Luxusgut. Nach dem Wirtschaftswunder wurde das Auto zum Massenprodukt. Die Wirtschaft stärkte sich zudem durch den stark wachsenden Automobiltrend. Die deutschen Automobilhersteller wie Daimler, BMW und Volkswagen zählen weltweit zu den erfolgreichsten in dieser Branche (vgl. Hundertmark 2013, 19).

### **2.1 Nationale Strukturdaten**

Die deutsche Wirtschaft erzielt eine Wachstumsrate von 1,7% im Jahre 2016 zum Vorjahr. Dazu beigetragen hat der Exportüberschuss, welcher in dem Jahr besonders hoch ausfiel aber auch höhere staatliche Ausgaben und aber auch der hohe relevante Konsum der Menschen. In der Automobilbranche wird Deutschland keinen hohen Zuwachs erwarten, geschätzt wird hier auf einen Wert von 5,1%. Jedoch bleibt Deutschland Vorreiter für Neuanmeldungen von Patenten in dieser Branche (vgl. BMW Group 2016).

Wie sich die Wirtschaft in Deutschland exakt entwickeln wird ist nicht zu sagen, lediglich Vermutungen sind erstellbar. Dafür orientieren sich Konjunkturforscher auf Frühindikatoren, welche Anzeichen signalisieren die eine Richtung für die Entwicklung vorweisen.

Laut Forschern soll das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um 1,8 Prozent steigen. Die bisherige Prognose für 2017 zeigt ebenfalls eine Steigerung an, jedoch in einem kleineren Ausmaß.

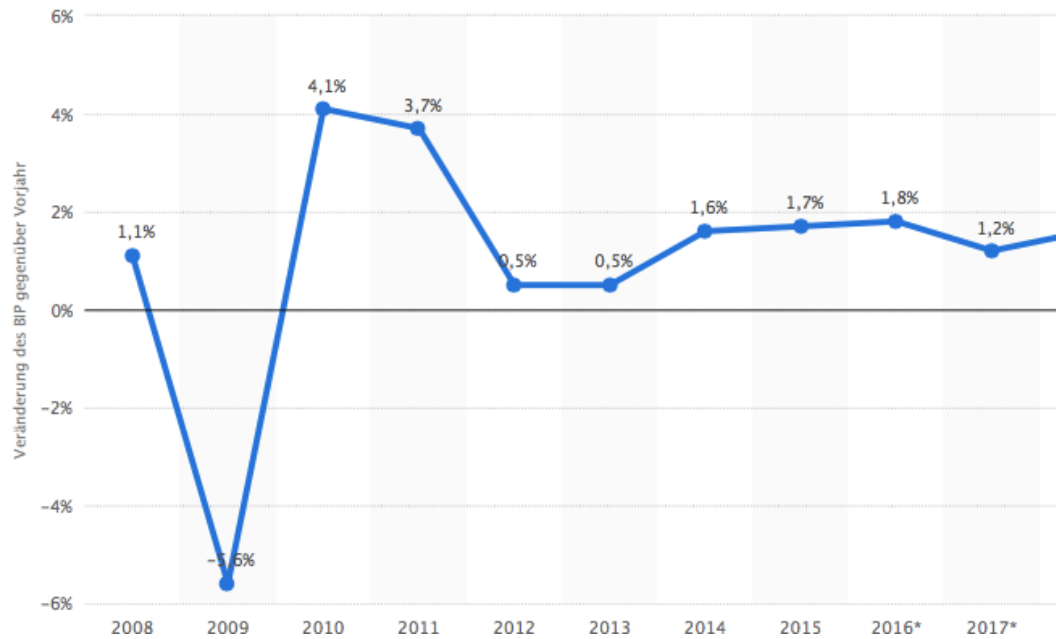


Abbildung 1: BIP Wachstumswert gegenüber 2015

Quelle: Statista 2016a.

Erkenntlich ist, dass nach hohen Schwankungen zwischen 2008 und 2010, durch die Finanzkrise im Jahre 2009, eine Stabilisation in der deutschen Wirtschaft entstanden ist. Seit 2013 sind kleine Schwankungen ersichtlich.

Die folgende Statistik zeigt, dass die Arbeitslosenzahl in Deutschland seit 2007 stetig am Sinken ist. Eine Prognose für die 2016 schätzt eine Zahl von 2,69 Millionen, Tendenz weiter sinkend.

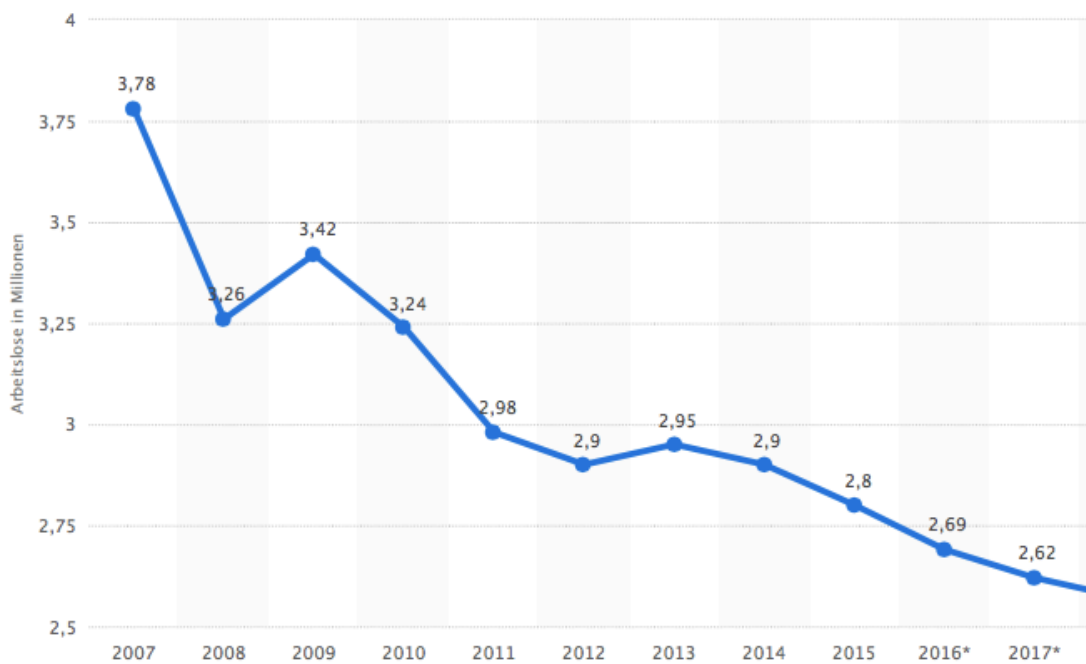


Abbildung 2: Sinkende Arbeitslosenrate.

Quelle: Statista 2016b.

## **Die Automobilbranche in Deutschland**

Die Automobilbranche hat einen hohen Stellenwert für die deutsche Wirtschaft. Diese Branche ist führend in Faktoren wie Wertschöpfung, Export- und Importgeschäft, sowie Innovation und Forschung. Die Automobilbranche hat eine gesamtwirtschaftliche Relevanz in Deutschland, welche in anderen Ländern kaum so hoch ist. Jedoch ist der Bedarf in Deutschland für diesen Bereich in den letzten Jahren eher niedriger geworden, die wirtschaftliche Stärke, zieht sich diese Branche aus Aktivitäten die den globalen Markt bedienen. Die deutschen Automobilhersteller haben frühzeitig den Sättigungseffekt erkannt, und haben ihr Geschäftsgebiet global erweitert. Die deutsche Automobilbranche schöpft ihren Erfolg auch stark von den Innovationen und der Forschung welche ihr einen Vorsprung in der Produktivität gibt.

## **2.2 Internationale Strukturdaten**

Im Jahr 2016 konnte die globale Automobilbranche bis zum 3. Quartal Erfolge erzielen, jedoch sind diese schwankend und nicht einheitlich im Wachstum zu erkennen. Es ist ein Wachstum gegenüber 2015 zu erkennen von 4,1%. Hier macht sich das starke Potenzial von China nochmal bemerkbar. Neben China konnte auch die Nachfrage in Europa zum Wachstum beitragen. Die Schwellenländer und die USA, sowie Japan ließen gegenüber dem Vorjahr nach. Die Märkte in Europa konnten einen Aufschwung verzeichnen wie Deutschland, Frankreich, Großbritannien. Italien und Spanien erzielten besonders starke Werte, welche im Wachstum ersichtlich ist.

Ein geringes Wachstum ist in den USA zu erkennen, innerhalb von drei Quartalen konnte der amerikanische Markt einen Plus-Wert von 0,5 % erzielen. Der japanische Markt hat bei den Neuzulassungen einen Rückgang von 3,5 % und somit schon Minuszahlen geschrieben.

Die BRIC-Märkte bieten zwar derzeit ein starkes Potenzial, jedoch ist anhand den Zahlen trotzdem ein Minus besonders in Brasilien zu erkennen. Dieser hat einen Rückgang von Neuzulassungen in Höhe von -33,5% zu vermerken. Russland befindet sich zwar immer noch im Minus Bereich, jedoch ist hier schon eine Besserung erkenntlich, da im nächsten Jahr ein Rückgang der Zulassungen nur auf 7% gerechnet werden. In Brasilien und Russland wird zwar ein weiterer Rückgang vermutet, aber bei genauerer Betrachtung wird ersichtlich, dass sich die Märkte in diesen Ländern langsam stabilisieren. Gute Chancen ergeben sich derzeit in Indien, da durch erhöhte Löhne,

Pensionen und einem Wirtschaftswachstum um 7,6% eine Verbesserung zu sehen ist. Auch China hat sich von den Turbulenzen im Vorjahr erholt, zwar ist ein leichter Rückgang im Wirtschaftswachstum zu vermerken, jedoch bringen die staatlich geänderten Konjunkturmaßnahmen eine relativ gute Prognose für die Zukunft mit sich. Zu beachten ist aber die hohe Verschuldung des Landes, welches auch ein Risiko mit sich bringen kann.

Der europäische Markt wird stark von dem konjunkturellen Aufschwung profitieren. Es wird damit ein Wachstum von weiteren 6% vermutet. Großbritannien verzeichnete über die letzten Jahre einen starken Zuwachs, welcher sich aber langsam normalisiert. Die Brexit Entscheidung scheint bis jetzt keine Auswirkungen auf die Automobilbranche gehabt zu haben. Die USA und Japan werden in der Zukunft nach Prognosen noch weitere Rückgänge erleben.

Damit wird für die Zukunft ein Plus von 1,9% in der globalen Automobilbranche vermutet (vgl. BMW Group 2016).

### **2.3 Herausforderungen für die Automobilbranche**

Nach den erfolgreichen Jahren für die Automobilbranche in den 90er Jahren, kommt es zum Stagnieren des Wachstums, da sich die Triade-Märkte sättigen. Einer der Gründe ist der Nutzen, den der Konsument mit dem Fahrzeug verbindet. Die Konsumenten, welche vorher einen emotionalen Wert in dem Auto sahen, verbinden heute eher einen funktionalen Wert. Jedoch scheint der emotionale Wert nicht vollständig erloschen zu sein, sondern sind die Bedürfnisse für Lifestyleprodukte relevanter für die Konsumenten geworden (vgl. Massenbach 2008, 32).

Die Automobilbranche wird durch vielen Faktoren beeinträchtigt. Das Mobilitätsmanagement wird durch konkurrierenden Alternativen zur Fortbewegung und PKW Nutzung zu einem relevanten Punkt in der Verkehrspolitik (vgl. Ebel 2014, 37). In der Verkehrspolitik ergeben sich damit folgende Hindernisse, durch die flexible Möglichkeit für Mobilität, welche den Menschen geboten ist. Alternativen wie Car-Sharing bieten den Menschen die Option, zur jeder Zeit, ein Fahrzeug in Anspruch zu nehmen, welches nur für den Bedarfszeitraum und für die gefahrenen Kilometer berechnet wird. Menschen die nicht häufig, oder nur zu bestimmten Anlässen ein Auto benötigen, sind somit nicht an ein eigenes Auto gebunden und haben damit auch keine Unterhaltskosten für dieses.

Auch das Umweltbewusstsein, welches weiter in der Gesellschaft zunimmt verändert stetig das Mobilitätsverhalten. Somit bietet sich als Alternative zum Auto auch die immer wachsende Zahl an Fernbussen und Fernzügen an, welche immer mehr Strecken

zur Verfügung stellen und auch über Nacht fahren (vgl. Proff 2013, 19). Auch die Neuzulassungen in den Traditionellen Märkten nehmen ab. Es kommt vermehrt zu Rückläufern, da die Käufer nachträglich einen besseren Preis oder ein besseres Paket über das Internet finden und ihren rechtlichen Anspruch zur Rückgabe Gebrauch machen (vgl. Becker 2007, 90). Das Umdenken in der Gesellschaft für das Umweltbewusstsein ist ein aktuelles Thema. Es gibt bereits Autos, die Hybrid betrieben werden oder E-Autos, jedoch müssen diese für den Auslandsmarkt angepasst werden, um auch der Kaufbereitschaft des potenziellen Kunden entgegen zu kommen. Elektronisch betriebene Fahrzeuge in neuen Märkten zu vertreiben gestaltet sich derzeit schwer, da für diese Modelle auch elektronische Zapfsäulen benötigt werden. Eine weitere Schwierigkeit sind die politischen Eingriffe in der Produktion der Autos. Durch Richtlinien kann die Regierung die Autohersteller zu Einbaumaßnahmen verpflichten und damit hat der Staat die Möglichkeit die Entwicklung der Automobilbranche mitzugestalten (vgl. Ebel 2014, 36).

Der technische Fortschritt im Allgemeinen wirkt sich teils auch negativ auf die Automobilbranche aus. Bevor das Internet für die Menschen zugänglich war, wurden die Kunden von dem Händler am Point of Sale über die Produkte informiert und beraten. Der Kunde hatte somit nur einen Informationsfluss beim Kauf. Dadurch entstand eine Bindung zwischen Hausmarke, Händler und dem Kunden. Ein Vertrauen vom Kunden zum Händler. Das Internet bietet den Kunden sich bereits vor der Beratung vor Ort optimal auf den Kauf vorzubereiten. Er informiert sich über alle Details zum Fahrzeug und vergleicht diese mit anderen oder ähnlichen der Konkurrenz und achtet dies bezüglich auch auf die Rezessionen. Somit geht oft die Loyalität zur Hausmarke verloren und auch der Kunde steht dem Kauf und den Informationen des Händlers kritisch gegenüber.

Der Kunde wird bereits beim Gedanken zum Kauf auf unterschiedlicher mit Werbemaßnahmen zu geflutet. Er fühlt sich verwirrt und versucht sich durch seine kritische Stellung zu schützen. Um ein Consumer Confusion vorzubeugen, ist es notwendig Bindung auf emotionaler Basis zwischen Kunden und Produkt zu schaffen (vgl. Esch 2013, 29).

Die Bedürfnisse der Konsumenten unterscheiden sich immer mehr. Die Menschen denken immer individueller, das bedeutet sie möchten ein Konsumgut welches zu ihrer Einstellung und ihrer Persönlichkeit passt. Daher bieten die meisten Automobilhersteller ihre Modelle in verschiedenen Varianten an, um möglichst viele Zielgruppen anzusprechen. Somit kann der Käufer ein Fahrzeug kaufen, welches genau auf seine Wünsche abgestimmt ist. Jedoch bringen diese Prozesse auch ein hohes Maß an Auf-



wendungen mit sich. Jedes Modell bekommt einen eigenen Bauprozess besonders bei Modellen, welche für den Auslandsvertrieb bestimmt sind (vgl. Wagner 2015, 16). Damit besteht das Risiko, dass einzelne Modelle gegenüber anderen bevorzugt werden und somit unverkauft bleiben. Die Absatzzahlen steigen also auf Kosten von anderen Modellen derselben Marke (vgl. Wagner 2015, 16).

Die weiter voranschreitende Globalisierung fordert deutsche Hersteller, ihre Produktion in niedrig-Lohn Länder zu verlegen, jedoch soll das technische Know-How im eigenen Land behalten werden. Durch zur Verfügung Stellung von vielen Arbeitsplätzen und durch hohe Exportanteile hilft die deutsche Automobilbranche die Volkswirtschaft bedeutend zu stärken (vgl. Hundertmark 2013, 32).

Die Traditionellen Kernmärkte zeigen Sättigungserscheinungen. In Westeuropa besitzen von 1000 Menschen, 500 Menschen einen PKW. Dies bedeutet, dass die Automobilbranche neue Wege finden muss um weiterhin ihre Fahrzeuge abzusetzen (vgl. Ebel 2014, 22). Rund um den Globus zeigten Länder in den letzten Jahren Absatzminuszahlen auf. Die BRIC-Staaten konnten aber nach anfänglichen Schwierigkeiten eine Entwicklung vorweisen, welche Potenzial bietet (vgl. Ebel 2014, 21).

Da die Märkte in Nordamerika und Ostasien derzeit den gleichen Komplikationen ausgesetzt sind, sollten die Hersteller einen Blick auf die Wirtschaft in anderen Gebieten machen. Die BRIC- Staaten zeigen derzeit ein starkes Potenzial. Diese neuen Märkte, erscheinen derzeit so attraktiv, da die umfassenden Länder einen Wirtschaftswandel im positiven Sinne durchmachen, sie sind wirtschaftlich aufstrebend (vgl. Ebel 2014, 21). Die Menschen in diesen Ländern orientieren sich in ihren Werten und Konsumgütern immer mehr an die der westlichen Welt. Dazu trägt auch ihre stetig wachsende Zahl der Mittelschicht bei, welche auch die Zahl der Menschen mit der Kaufkraft in diesen Ländern wachsen lässt. Dadurch lässt sich eine Prognose erstellen, welche eine dynamische Verschiebung des Wirtschaftswachstums in den kommenden Jahren für diese Länder voraussagt. Die Premiumprodukte sind geeignet für Länder wie China, da dort eine große Masse für diese Zielgruppe angesprochen werden kann. Indien z.B. setzt seinen Fokus eher auf den eigentlichen Nutzen des Autos und sind weniger an technischen Innovationen und Komfort interessiert (vgl. Ebel 2014, 22).

Durch ihre Fahrzeugdichte ist zu erkennen, dass sich auch die Schwellenländer eignen für einen Markteintritt, da diese ebenfalls ein hohes Maß an Potenzial aufzeigen (vgl. Ebel 2014, 21). Die unterschiedlichen Märkte differenzieren sich in deren Bedürfnisse. Während sich die Bedürfnisse der Triade-Märkte z.B. auf Kleinwagen mit einer hohen

Innovativen Ausstattung konzentrieren, sind es bei den BRIC-Märkten (Brasilien, Russland, Indien und China) eher Geländewagen oder Fahrzeuge, die günstig im Einkauf und Haltung sind (vgl. Proff 2013, 19).

Daher sind die Automobilhändler gezwungen eine vergrößerte Produktpalette anzubieten um Möglichst viele Zieleguppen anzusprechen. Erst unter Berücksichtigung unterschiedlicher Gesichtspunkte wie technische Besonderheiten, Innovationen, zusätzliche Marken und eine große Produktpalette kann eine Positionierung und ein erfolgreiches Wachstum in einem neuen Markt erreicht werden.

Durch die Sättigung der Traditionellen Märkte, bietet sich die Chance einen Markteintritt in die BRIC-Märkte vorzubereiten. Dabei sind jedoch nicht nur Kulturunterschiede zu beachten, sondern auch die Modelle unterscheiden sich bei der Ausfertigung im Inland von denen im Ausland. Diese müssen also für die ausländischen Bedingungen angepasst werden (vgl. Esch 2013, 27). Die Automobilbranche muss sich in Zukunft mit einigen Herausforderungen auseinandersetzen. Sie hat stark zum Wirtschaftswachstum beigetragen und bei Einbrüchen in der Automobilbranche, kann das Auswirkungen auf die Wirtschaft Deutschlands und anderen Ländern haben.

## **3 Markenmanagement und Markenkommunikation**

### **3.1 Definition der Marke**

Anhand einer Marke können Produkte und Dienstleistungen als ein technisch-funktionales Eigenschaftsbündel verstanden werden. Die Marke grenzt das Nutzenbündel mit spezifischen Eigenschaften von konkurrierenden Nutzenbündeln ab, welche ähnliche oder identische Basisbedürfnisse erfüllen sollen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg. 2013, 7).

Die Marke grenzt somit Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens von denen der Konkurrenz ab. Für Unternehmen steht die Marke als ein Wiedererkennungsmerkmal dar. Damit die Marke als Marketinginstrument funktionieren kann muss bei den Nachfragern und Konsumenten ein Markenimage entstehen (vgl. Janich 2009, 194). Dieses Verständnis der Marke differenziert sich klar von der Definition der American Marketing Association, welche die Marke als eine rechtliche Schutzform von Warenzeichen und Produkten beschreibt ohne dabei die Bestandteile einer Marke ausgearbeitet zu haben.

In diesem Teil der Arbeit beschäftigen wir uns näher mit der Substanz der Marke. Das Nutzenbündel einer Marke kann in zwei Faktoren beschrieben werden, welche letztendlich miteinander agieren. Der physische Teil umfasst die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Die symbolische dagegen ist ein Bündel der aus schutzfähigen und nicht schutzfähigen Bestandteilen entsteht. Beide Komponenten können die Marke über verschiedene Abläufe zur Abgrenzung von der Konkurrenz verhelfen, dabei die Marke charakterisieren und stärken. Wenn beide Komponenten sich von dem der Konkurrenten klar unterscheiden, kann dies zur Nachhaltigkeit führen, da das Gesamtbündel Signale außerhalb des Unternehmens zur Wahrnehmung aussendet, welche dann von externen Zielgruppen erfasst wird und im Markenimage derer positiv entgegengenommen werden (vgl. Meffert/Burmann/ Kirchgeorg 2013, 9)..

Der Kaufprozess ist von unterschiedlichen Faktoren geprägt. Einige Faktoren sind sachlich, die anderen aber emotional. Durch Marken fällt es den Käufer leichter die Gedanken unterschiedlicher Unternehmen zu unterteilen. Bruhn erklärt 2014 in seinem Buch, dass Automobilhersteller mit starken und bekannten Marken über Wettbewerbsvorteile verfügen und sich diese Marken bereits ein Markenimage in den Köpfen der Konsumenten gebildet haben.

### 3.2 Identitätsorientierte Markenführung

Die Marke spielt besonders aus Sicht des Nachfragers eine große Rolle. Um die optimale Menge an Optionen für das Unternehmen zu ermöglichen, können die folgenden Funktionen der Marke als ein erfolgreiches Marketinginstrument genutzt werden.

Die Differenzierung bzw. Profilierung im Wettbewerb des Marketings ist eine relevante Aufgabe im Marketing. Die Marke muss sich bei dem starken Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz durchsetzen können und durch ihr Produkt oder Dienstleistung die Unternehmenswerte, welche sie unverwechselbar machen, klar und positive an die Öffentlichkeit vermitteln. Ein eigenes Profil kann durch die Marke geschaffen werden, welche die Eigenschaften der Marke verkörpert und damit diese von der Konkurrenz abhebt.

Der Nachfrager ist einem ständigen Informationsfluss ausgesetzt, diesen kann er aber weder strukturieren noch kann er dadurch eine Auswahl treffen. Marken helfen durch ein geordnetes Bündel an Informationen die Auswahl zu erleichtern, welches der Nachfrager beim nötigen Informationsfluss wieder annehmen kann. Diese Informationen helfen dem Nachfrager nachträglich auch bei der Kaufentscheidung. Diese wird bei der zeitlichen oder auch finanziellen Kaufentscheidung vereinfacht. Dem Kunden steht bei der Suche eines Anbieters für die Kaufentscheidung, die Informationen durch die Marke zur Verfügung, die er mit Emotionen, Qualität und einem Preisspielraum verbindet.

Die Qualitätsbezogene Informationen für die Auswahl stammt aus entweder bereits wahrgenommene Qualität, durch bereits getätigte Erfahrungen oder durch Marketingmaßnahmen die durch die Marke auf den Kunden vermittelt wird. Produkt und Service Qualität sind wichtige Faktoren die zum Vertrauen des Kunden gegenüber der Marke oder Faktoren führen, welche die ökologischen und ökonomischen Bedürfnisse des Kunden erfüllen sollen. Das Vertrauen ist auf eine langfristige Beziehung angesetzt, jedoch kann diese durch Fehlentscheidungen des Unternehmens oder durch Einflüsse durch konkurrierenden Marken gestört werden.

Kaufentscheidungen sind aus Kundensicht mit Risiken verbunden. Es besteht die Gefahr einem Preisrisiko ausgesetzt zu sein, durch anderen Anbietern mit ähnlichen Produkten aber einem anderen Preis. Auch Qualitätsrisiken können die Kaufentscheidung beeinflussen. Marken helfen dem Kunden beim Ermitteln der Qualität und des Preis-Leistungsverhältnisses durch die vorhandene Vertrauenseigenschaft.

Um das Markenimage in den Gedanken der Nachfrager positiv zu beeinflussen, können die Marken mit Emotionen aufgeladen werden, dies kann zum Beispiel durch die

Verbindung zu wahrnehmbaren Elementen geschehen. Damit können Marken den Lebensstil prägen und die Wahrnehmung zu diesem.

Der demonstrative Konsum ist der Prozess, welches dem Nachfrager durch den Kauf und Besitz der Marke seine Selbstdarstellung verstärkt wird. Ihm ist die Fremdwahrnehmung, die er von seinem sozialen Umfeld erhält von hoher Bedeutung, welches seine Kaufentscheidung dominant prägt.

In der folgenden Abbildung, ist das Konzept der identitätsorientierten Markenführung dargelegt. Darin ist zu erkennen wie sich Markenidentität (als Selbstbild) und Markenimage (als Fremdbild) voneinander unterscheiden, aber trotzdem miteinander agieren. Die Brand Touch Points sind die Schnittpunkte an denen sich Anbieter und Nachfrager berühren.

Das bedeutet, dass der Konsument das Bedürfnisse wahrnimmt, welche vom Unternehmen durch die Marke versprochen werden (Burmam/Halaszovich/Hemmann 2013, 101ff).

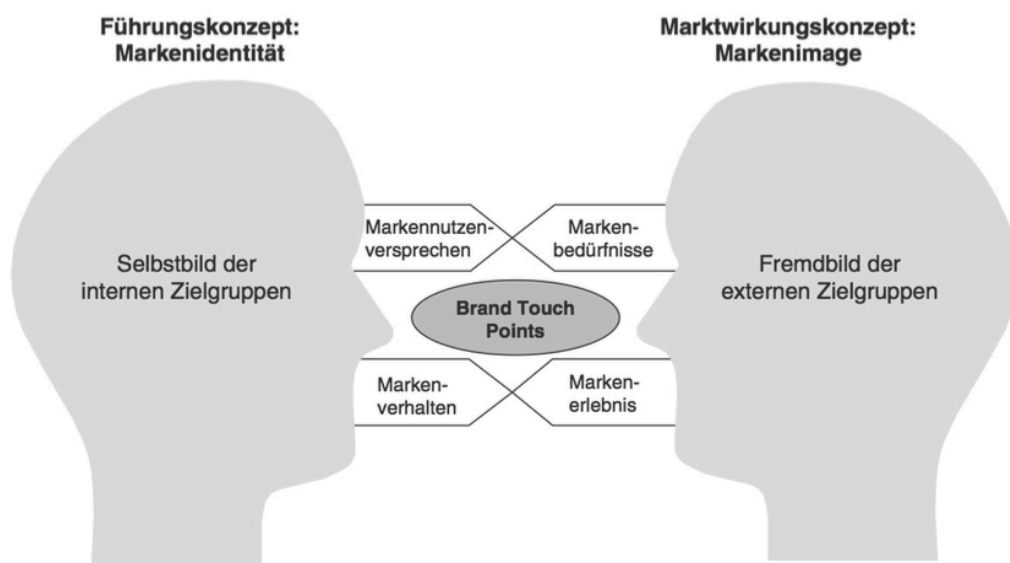


Abbildung 3: Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Meffert/Burmam/Kirchgeorg 2013, S. 329.

Die klassische Outside- In Perspektive des Markenimages aus der Sicht des Nachfragers wird beim identitätsorientierten Markenmanagement durch eine Inside-Out Perspektive ergänzt. Während beim Markenimage, das Bild der mit all seinen Funktionen aus Sicht des Nachfragers analysiert wird, umfasst die Markenidentität das Selbstbild der Marke durch die Unternehmen internen Zielgruppen. Diese Form der Markenführung muss bei den Führungspositionen im Unternehmen als ein relevanter Faktor für das Markenmanagement sein um eine Funktionsübergreifende Unternehmensführung

zu entwickeln. Gründe für die Vorteile von Konkurrierenden, werden bei der Analyse nicht in Betracht gezogen. Sie stellt jedoch trotzdem eine Erweiterung dar, welche sich von herkömmlichen Ansätzen der Markenführung unterscheiden.

Die Marke wird häufig als ein Zusammenspiel von Schutzrecht und von der Wahrnehmung eines Vorstellungsbildes aus Sicht des Konsumenten verkörpert. Das identitätsorientierte Markenmanagement differenziert sich somit von diesen Definitionen, da bei der Beschreibung oft nicht der symbolische Teil der Marke analysiert wird.

Das Markenmanagement sollte nicht auf einzelne Faktoren wie Werbung, Recht oder Technologie beschränkt werden. Die Zielsetzung zur Forschung der Marke könnte durch Ausscheidung relevanter Faktoren zu einem falschen Ergebnis führen. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 8 ff.).

### **3.2.1 Markenidentität**

Die Markenidentität vermittelt alle Aussagekräftigen Eigenschaften einer Marke durch interne Zielgruppen an externe Zielgruppen. Das Markenimage hingegen vermittelt die Wahrnehmung aller ausgesagten und anerkannten Werten und Eigenschaften der Marke bei externen Zielgruppen (vgl. Buhrmann/Halaszovic/Hemmann 2012, 35).

Die Identität der Marke spielt bei dem Kaufverhalten eine entscheidende Rolle. Die Zielsetzung ist es durch fest verankerte Gesichtspunkte aller Faktoren, welche für die Identität relevant sind, eine Markenidentität zu schaffen, die sich von selbst im Gedanken des Konsumenten positioniert. Die Hauptaufgabe der identitätsorientierten Markenführung, ist der stetige und klare Austausch zwischen der Markenidentität und dem Markenimage. Auch wenn sich beide streng unterscheiden, sind sie jedoch voneinander abhängig (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 443).

Um für die Marke einen USP festzulegen, ist es erforderlich bei Erschaffung der Marke auf unterschiedliche Eigenschaften zu achten, welche die Marke symbolisieren und vermitteln soll. Dabei ist es von höchster Bedeutung den Charakter der Marke nicht in Widerspruch zum Unternehmen zu setzen. Bei erfolgreicher Schaffung der Marke und Festlegung des USP, werden Nutzenversprechen und Vertrauen über die Marke an die Konsumenten vermittelt. Die Markenidentität bleibt weiterhin eine Reflektion aller Werte und der Kultur des Unternehmens, aus Sicht der internen Zielgruppen.

### 3.2.2 Markenimage

Das Markenimage ist zwar zwingend von der Markenidentität abzugrenzen, jedoch sind beide Elemente auch zur selben Zeit abhängig von einander.

Brand Awareness wird durch die Erinnerung von möglichen Konsumenten gebildet. Wenn diese, die Marke auf Abruf erkennen oder die Marke in der Psyche etwas hervorruft, welche derselben Sektion des Produktes angehört, so kann man von einer gewissen Markenbekanntheit ausgehen. Das Brand Awareness ist nicht ein Bestandteil des Markenimages, sie ist vielmehr eine Voraussetzung um ein Bild der Marke in der Psyche des potenziellen Kunden zu schaffen. Das Markenimage ist somit die Wahrnehmung der Marke aus Sicht von externen Zielgruppen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 8).

### 3.3 Strategische Aspekte der Markenführung

Um nähere Kenntnis über das Markenmanagement zu erlangen, kann dieser Prozess in drei Komponenten geteilt werden.

Bei dem Strategischen Markenmanagement werden unterschiedliche Faktoren wie die Situation am Markt, Konkurrenz- und Unternehmenssituation ausführlich in Betracht gezogen (vgl. Schrattenecker/Schweiger 2009, 19). Die aus dieser Analyse resultierenden Ergebnisse dienen der Marke als Ziele. Das bedeutet die Ziele, welche sich herauskristallisieren, sind jene Aspekte die den Kunden in Verbindung mit der Marke zum Kauf verleitet und des Weiteren zum wiederholten Kauf veranlasst (vgl. Schumacher 2011, 54). Nach abgeschlossener Analyse kann somit ein Portfolio für alle Unternehmensmarken erstellt werden, um die Verbindung zwischen Marken zu erkennen und eine Positionierung im Markt zu befestigen (vgl. Springer Gabler Verlag, 2015). Um das strategische und das operative Markenmanagement miteinander zu kombinieren ist es erforderlich eine Markenbudgetierung vorzunehmen.

Dies ist ein notwendiger Vorgang, ansonsten könnten Fehlkalkulationen entstehen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 338).

### 3.4 Operationale Umsetzung

Nach Berücksichtigung aller Strategischen Aspekte des Markenmanagementprozesses, kann auf die operative Umsetzung eingegangen werden. Bei dieser Phase ist die Markenführung im internen, als auch im externen Sinne besonders relevant. Die interne Markenführung ist wichtig, da das Versprechen, welches die Marke an den Kunden vermittelt, gleich dem Verhalten der Stellung des Mitarbeiters zur Marke sein muss. Dadurch kann eine vertrauensvolle Bindung zwischen Kunde und Marke geschaffen werden.

Für die externe Markenführung ist ein auf die Markenidentität optimierter Marketing-Mix erforderlich. Interne und externe Unternehmungen müssen auf die Markenidentität abgestimmt werden und die Marke als starkes Wahrzeichen zu gewährleisten (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 388 f.).

#### 3.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

Kommunikationsinstrumente können in zwei Bereiche eingeordnet werden. Die einen sind die klassischen. Die klassischen Kommunikationsinstrumente sind in der Regel Printmedien wie z.B. Zeitungen, jedoch kommen auch Fernsehwerbung und Spots in Radiosendern in diese Kategorie hinzu.

In welche Medien ein Unternehmen investiert, liegt meistens mit der internen Budgetierung zusammen. Häufig investieren nur Große Unternehmen in die Fernsehwerbung, da dieses Format der Kommunikation kostspieliger ist. In der Automobilbranche wird die Fernsehwerbung sehr häufig genutzt, dies bedeutet aber nicht, dass die Printmedien nicht mehr in Anspruch genommen werden. Oft finden sich Werbeseiten in unterschiedlichen Zeitschriften von Automobilherstellern. Ein Inserat sollte jedoch mit Bedacht gesetzt werden. Die Leser der Printmedien sollten den Zielgruppen der Marke oder des Produktes entsprechen, da sonst nicht der gewünschte Effekt entstehen kann.

Für die Automobilbranche eignen sich sowohl die Printmedien als auch die Fernsehwerbung, wenn die richtigen Marken und Modelle für die jeweilige Zielgruppe angesprochen werden. Der Nachteil ist, dass der Konsument durch zu häufigen Kommunikationsversuchen mit Informationen zu geflutet wird und dies als unangenehm empfindet. Des Weiteren entwickeln sich die Medien wie Fernsehen und Radio zu einem Medium welches nicht mehr als Hauptmedium in der Nutzung der Konsumenten betrachtet werden kann. Vielmehr eignen sich das Internet und Social Media



als innovativere Kommunikationsinstrumente für die Kommunikationskanäle. Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Ansprache der Zielgruppen durch unterschiedliche Kommunikationskanäle, mit einem auf das Unternehmen und Zielgruppe ausgerichteten Kommunikations – Mix.

### **3.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente**

Innovative Kommunikationsinstrumente sind Werkzeuge die unterschiedliche aber auch identische Zielgruppen ansprechen. Im Optimal Fall geschieht dies ohne, dass es dem Konsumenten bewusst ist. Hierbei werden nicht die klassischen Kanäle zur Ansprache genutzt. Hierbei ist PR (Public Relations) ein besonders wichtiger Punkt. Die Öffentlichkeitsarbeit befasst sich mit der Vertrauensgewinnung von Zielgruppen und orientiert sich dabei nicht nur an die Unternehmensexterne, sondern auch an die Unternehmensinterne (z.B. Mitarbeiter) Öffentlichkeit (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 668).

Ein Unternehmen kann weiterhin durch Social Media und Kommunikationsansprache durch das Internet den Public Relations Spielraum erweitern. Sie können weiterhin durch Auftritte in Social Media Plattformen ihre Zielgruppen erreichen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 670). Unternehmen, welche erst neu in den Startlöchern stehen (Start-Ups), nutzen gerne Social Media als Haupt-Kommunikationskanal. Grund hierfür sind geringe Kosten im Vergleich zu anderen Kommunikationskanälen und ein breites Ansprache Feld (vgl. Springer Gabler Verlag 6, 2015).

Die Online Kommunikationskanäle bietet unterschiedliche Wege der Ansprache. Von Newsletter- Werbung über Anzeigen bei Suchmaschinen wie Google bis hin zur Bannerwerbung in Videos, Facebook oder Shoppingseiten ist es durch einen Klick auf die Werbung Möglich die Homepage zu wechseln (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013, 635 ff.).

## **3.5 Brand Communication**

In erster Linie soll die Markenkommunikation, die Werte, Qualität und Emotionen einer Marke an den Konsumenten vermitteln. Um dies ordnungsgemäß zu bewirken ist es Ratsam eine Selling Idea zu entwickeln, welche in Form von Medien übertragen wird. Dadurch hat die Marke beim Verbraucher eine unverwechselbare Stellung. Diese Kommunikation kann durch klassische Kommunikation oder auch durch innovative

Kommunikation erfolgen, zu beachten ist jedoch, dass die Kommunikation zum Produkt oder Dienstleistung passt und abgestimmt ist. Unterschiedliche Aspekte sind bei der Kommunikation relevant.

Wichtig ist es vor der Kommunikation die Ziele festzulegen, welche erreicht werden soll:

- Bestimmung der Zielgruppen die angesprochen werden sollen.
- Das Kaufverhalten der erreichten Konsumenten soll sich durch die Kommunikation ändern.
- Die Verhaltensänderung soll in einer Relation dargestellt werden und damit auf einen geänderten Wert führen.

Die Qualitativen Aspekte sollten durch Bilder, Personen oder Emotionen vermittelt werden und auf die Zielsetzung der Kommunikation abgestimmt sein, um eine Selbstähnlichkeit dem Verbraucher zu vermitteln. Die Inhalte, welche vermittelt werden, müssen beim Konsumenten identisch sein, mit denen die für die Positionierungsstrategie geplante Kommunikationsstrategie. Zu beobachten ist auch ob sich das Kommunikationsinstrument durchsetzt und sich vom Konkurrenzumfeld abgrenzen kann. Letztlich ist zu analysieren ob die Werbung rentabel ist (besonders bei Produkten des alltäglichen Bedarfs) und ob Kaufentscheidungen der Verbraucher durch den Kommunikationsweg genügend gestiegen ist (vgl. Meffert/Buhrmann/Kirchgeorg 2013, 639).

### **3.6 Customer Relationship Management**

Das Customer Relationship Management beschäftigt sich im gesamten Unternehmen mit der Planung und Steuerung von Kundenprozessen. Die Kundenbeziehungen und Geschäftsbeziehungen besser zu verwalten ist die Zielsetzung des CRM. Dabei werden meist Softwares als Instrument für die Steuerung genutzt wie z.B. SAP. Eine Software oder Tool ist von hoher Bedeutung um den Erfolg in diesem Sektor zur gewährleisten. Das CRM wirkt in einer transparenten Basis im Unternehmen und soll somit stark Kundenorientiert ausgerichtet sein. Beim CRM steht nicht die Kundenakquise oder Produktvermittlung an die Masse im Vordergrund, sondern das Customer Care für den jeweils einzelnen Bestandskunden der durch seinen Wiederkauf in den CRM-Tools Bekanntheit erlangt hat. Damit steht der Kunde und nicht das Produkt im Zentrum der Prozesse. Dieser soll durch ausgewählte Kommunikationsinstrumenten weiterhin mit Angeboten und Produkten zum Kauf verleitet werden und dabei eine

Kundenbearbeitung in ganzheitlicher Form erhalten. Durch Erlangen der langfristigen Kundenbindung kann eine Steigerung des Gewinns und Anteils am Markt erreicht werden. Weiterhin können durch wiederholten Kauf und Weiterempfehlung positive Faktoren gewonnen werden, durch diese Kosteneinsparungen zu verzeichnen sind beispielsweise im Marketingbereich (vgl. Hundertmark 2013, 83).

## 4 Internationalisierung

Die Internationalisierung durchlebt seit einigen Jahren eine bedeutsame Phase. Für die Automobilbranche stehen besonders die BRIC-Länder im Fokus. Diese Länder differenzieren sich untereinander und von der westlichen Welt nicht nur in kultureller Hinsicht, sondern auch in ökologischen, ökonomischen und wirtschaftlicher Anblick sind diese Länder stark unterschiedlich, bieten jedoch ein großes Potenzial für die Automobilbranche, da diese BRIC Märkte vergleichsweise ungesättigt sind.

Die Traditionellen Märkte stagnieren. Daher müssen Automobilhändler sich neuen Herausforderungen stellen. Derzeit bietet es sich an, genau diese BRIC Länder anzu- steuern und in den Auslandsmarkt einzutreten, jedoch kann ohne eine genaue Analyse und Vorbereitung der Markteintritt verhindert bzw. nicht erfolgreich stattfinden.

In dieser Arbeit wird der Weg zu erfolgreichen Internationalisierung eines Unternehmens aus der Automobilbranche verdeutlicht. Dabei können unterschiedliche Formen und Strategien bedeutsame Rollen im weiteren Verlauf des Unternehmens im neuen Markt haben, daher werden diese durchleuchtet und letztlich eine Markteintrittsstrategie eines internationalen erfolgreichen Unternehmens gegenübergestellt.

Häufig werden Entscheidungen im Management für Geschehnisse im ausländischen Zielmarkt getroffen, welche nicht unter Betrachtung aller relevanten Faktoren geschieht. Viele Entscheidende Gesichtspunkte werden zwar in die Entscheidungen mit einbezogen, jedoch werden dabei nicht die Unterschiede den Marktumfeldern betrachtet. Ein Unternehmen welches international agieren möchte, plant seine Ziele auf langfristige Basis und möchte seine Erfolge im Zielmarkt absichern. Dafür dient die Internationalisierungsstrategie als Verhaltensplan. Ein Glied dieser Strategie ist die Geschäftsfähigkeit, welche in diesem Sinne aber als grenzüberschreitend verstanden wird (vgl. Reibstein 2016, 3).

### 4.1 Voraussetzungen für einen ausländischen Markteintritt

Ein Markteintritt ist mit einer ausgiebigen Analyse unterschiedlicher Faktoren verbunden, welche schon frühzeitig bearbeitet werden müssen. Dabei müssen alle Punkte sichtbar gemacht werden, welche den Erfolg des Unternehmens auf langfristiger Basis prägen könnten. Das Unternehmen, welches in einen ausländischen Markt eintreten will, sollte sich im Klaren sein, dass dieser Prozess meist lang und mit hohen Kosten verbunden ist. Wenn ein Markteintritt nicht erfolgreich stattfindet, können hohe Verluste für das Unternehmen entstehen, außerdem kann die Marke einen Imageschaden erlei-

den welches sich dann auch mit Verlusten im Heimatmarkt bemerkbar macht (vgl. Reibstein 2016, 3).

Bei der Entwicklung eines Konzepts für die Markteintrittsstrategie eines Unternehmens, wird die Leistung des Managements stark beansprucht. Diese muss Charaktereigenschaften mitbringen welche sich im strategischen und operativen Einheiten von der Organisation und ausgeprägten Kenntnissen der Koordination widerspiegeln. Jede strategische Maßnahme die das Management trifft, wirkt sich auf die Entwicklung des Unternehmens aus. Diese können in zwei Unterpunkte gegliedert werden. Zum einen sind es interne, diese wirken zwischen Unternehmen und Umwelt. Die Externen hingegen sind stehen in Verbindung zwischen Elementen und Unternehmungen. Der nachhaltige Erfolg vom Unternehmen soll durch strategische Entscheidungen die Faktoren und Potenziale des Erfolgs absichern und weiterentwickeln. Die Analyse zur Herausprägung der Faktoren, welche dem Erfolg dienen sind daher so relevant, da sie die Strategie beeinflussen und die zu treffenden Entscheidungen auf Basis dieser Faktoren getätigt werden (vgl. Reibstein 2016, 4).

#### **4.1.1 Surrogate für die Operationalisierung von Distanz**

Zunächst ist es wichtig die Ähnlichkeiten und die Unähnlichkeiten zwischen dem Heimatmarkt und dem Zielmarkt herauszufiltern und gegenüberzustellen. Mit dieser Methode lassen sich die Kulturellen Schwierigkeiten deutlich machen. Diese Methode lässt sich auch aus einer objektiven Perspektive betrachten, in dem Unternehmen unterschiedliche, makroökonomische Kriterien verwenden und anhand von Ähnlichkeiten zwischen diese, zu relativ gleichen Gruppen zusammenführen. Dadurch bietet sich dem Unternehmen die Beibehaltung von Standardisierungsmaßnahmen und des Marketing- Mix, da die Möglichkeit besteht, dass die ähnlichen Marktbedingungen keine Änderung für diese Faktoren hervorsehen. Diese Strategie wird von Unternehmen verwendet, wenn diese besonders vorsichtig agieren und ändern diese erst mit Neugewinnung von Erfahrungen und Informationen im neuen Markt (vgl. von der Oelsnitz 2000, 21).

Die Nationale Kultur ist näher beschrieben, eine Zusammensetzung aus dem gesellschaftlichen Verhalten und Denken. Dies ist in der jeweiligen Gesellschaft unbewusst in allen Faktoren die eine Gesellschaft ausmachen verknüpft und wird schon ab dem Moment des Denkens erlernt. Dieses Gesellschaftliche Phänomen kann als eine mentale Programmierung, welche Nationen von anderen unterscheidet verstanden werden. Daher besteht die Theorie, dass die unterschiedlichen Kulturen einen Einfluss auf die internationale Zusammenarbeit in der Produktentwicklung haben. Die mentale Pro-

grammierung einer Kultur kann in Form von Kopf, Herz und Hand dargestellt werden. Damit sollen Werte wie Denken, Fühlen und das Handeln als Effekt von persönlicher Einstellung und der persönlichen Fähigkeiten stehen. Um dies besser zu verdeutlichen, teilen wir die mentale Programmierung in drei Ebenen auf. Zunächst ist die Menschliche Natur die Grundlage, auf welches die anderen Ebenen sich aufbauen und diese Formen. Erst mit der Kultur formt sich dieses Individuum, indem es sich durch ein Verhalten einer Gruppe zuordnet und im selben Zeitpunkt von anderen Gruppen unterscheidet. Die oberste Ebene bildet die Persönlichkeit (vgl. von der Oelsnitz 2000, 26). Die Persönlichkeit kann angeboren sein als auch Erlernt. Mit der Kultur kann sich ein Individuum zwar einer Gruppe zuordnen, kann sich jedoch im selben Moment von der Gruppe durch seine Persönlichkeit unterscheiden. Die Operationalisierung in der Kulturforschung wurde entwickelt um die Abhängigkeit von kulturellen Unterschieden zur Entscheidung, welche Strategie die Unternehmen für den ausländischen Markteintritt wählen sollen (vgl. von der Oelsnitz 2000, 21).

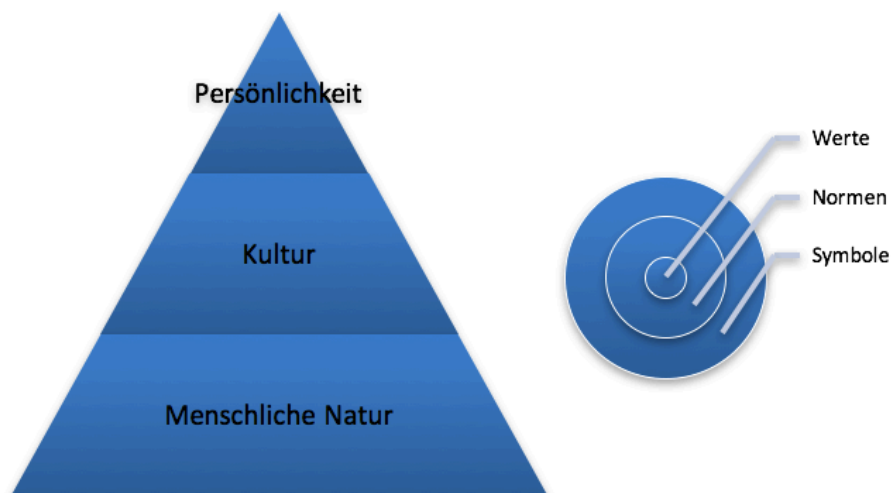


Abbildung 4: Mentale Programmierung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung auf Hofstede 2001, S.2

In der Zwiebelartigen Abbildung Erkennt man drei weitere Faktoren, welche unmittelbar mit der Kultur eines Menschen in Verbindung stehen. Die äußeren sind Eigenschaften, welche einem Beobachte Beispielsweise an der Kleidung eines Individuums auffallen. Normen sind Handlungen, welche unbewusst getätigt werden und sind nur teils zu erkennen, aber gelten als sichtbare Werte. Ein Beispiel für Normen wären in diesen Zusammenhang fiktive Gestalten die für das Individuum eine große Rolle spielen und das Verhalten dessen beeinflusst.

Der Kern dieser Zwiebelabbildung ist unsichtbar. Das bedeutet, das Individuum wird von diesen Werten unbewusst geprägt und bildet sich ein Bild, welches es Verwirklichen will, z.B. Selbstverwirklichung. Diese Kulturen sind relativ stabil, da sie sich nur in einem geringen Tempo zuordnen und daher auch nur mit einem geringen Effekt zu beeinflussen sind. Durch diese zeitlich gleichmäßige Prägung zeigt der Mensch in ähnlichen Situationsionen meist die gleiche Reaktion oder Verhalten. Für Kaufentscheidungen kann somit zwar eine grobe Vorhersage getroffen werden, jedoch kann ein Verhalten nicht allgemein auf eine Kultur spezifisch zugeordnet werden, da das Verhalten eines Menschen zwar kulturell geprägt wird, jedoch sich aber durch seine Persönlichkeit immernoch unterscheiden kann und auch daher von anderen Abgrenzen kann. Um eine Subjektive Beobachtung auszuschließen können unterschiedliche Modelle mit einem Standard Bewertungsschema hinzugezogen werden (vgl. Hofstede 2001, 2).

#### **4.1.2 Das Ziellandumwelt**

Vor dem internationalen Markteintritt ist wie beschrieben eine detaillierte Analyse nötig, um den Eintritt so erfolgreich wie nur möglich zu gestalten. Besonders relevant ist hier die Ziellandumwelt. Unternehmen die im Ausland in einen Markteintreten möchten, sollten die ziellandspezifischen Bestimmungsfaktoren sowie die Rahmenbedingungen, die sich möglicherweise von der westeuropäischen unterscheiden, ausarbeiten und differenzieren. Da sich die Länder nicht nur in kultureller weise, sondern auch in wirtschaftlicher weise unterscheiden, müssen sich die Unternehmen die Unterschiede bildlich machen um genaue Ziele und Arbeitsweisen festzulegen. Bei der Analyse der Ziellandumwelt sind unterschiedliche Felder zu betrachten. Zunächst sind zwei Makroumfeld Faktoren und die Bedeutung eines Herstellers im Konsumgüterbereich besonders wichtig. Wir beschäftigen uns mit den rechtlich-politischen Organen. Diese unterscheiden sich von Land zu Land, das bedeutet, dass sich das deutsche Reformprogramm klar von den Reformprogrammen im Ausland und besonders von denen aus den Schwellenländern differenzieren. In Ländern des neuen Marktes, sind wirtschaftliche Geschehnisse oft von staatlichen Gesetzen und Regelungen betroffen, somit wird die Wirtschaft in diesen Ländern meist staatlich gesteuert. Für Unternehmen sind zu beachten z.B. Importzölle, Rechtsschutz auf gewerblicher Basis sowie Einschränkungen im Investitionsbereich, da diese stetig von Änderungen betroffen sind, daher müssen sich die Unternehmen, welche in den Markt eintreten, sich Bewusstsein, dass diese Faktoren Risiken mit sich bringen.

Bei der Analyse ist der ökonomische Sektor ebenfalls bedeutsam. Neben Umweltfaktoren, technischen Einflüssen und soziokulturellen Unterschieden ist die Inflation und das Bruttosozialprodukt, ein Entscheidungskriterium für den internationalen Eintritt.

#### **4.1.3 Formbildende Schlüsselkriterien**

Neben den vier Grundsatzentscheidungen der Eintrittsformen, können zur Ermittlung noch weitere Schlüsselkriterien analysiert werden. Diese Kriterien bilden die grundlegende Form. Zwei bedeutsame Schlüsselkriterien sind der Kapitaleinsatz und die Managementleistung. Es entwickelt sich eine Rangliste, die alle relevanten Faktoren umfasst und speziell für die Basisformen zugeschnitten ist. Weitere Kriterien sind auch auf die transferierten und finanziellen Ressourcen bezogen, jedoch hilft dieser relativ verengte Aspekt nur gering bei der Eingrenzung unterschiedlicher Eintrittsformen. Sie eignen sich aber zur Klassifizierung der Formen auf einer deutlicheren Art, da die Schlüsselkriterien von den Ressourcen beeinflusst werden. Um eine Systematisierung für die Eintrittsformen zu erlangen, sind die Schlüsselkriterien somit von hoher Bedeutung, diese sind auch zum Teil abhängig von einander (vgl. Wesnitzer 1999, 24 ff.).

Bei der Systematisierung ist die Kontrolle von zentraler Bedeutung. Die Kontrolle ist meist stark vom Kapitaleinsatz abhängig, damit ist jedoch nicht gemeint das Kapitaleinsatz im Verhältnis zur Kontrolle gleichgesinnt ist. Die Kapitalbeteiligung ist ein wichtiger Gesichtspunkt um die Struktur der Kontrolle operational zu lenken. Die Kontrolle nutzt verschiedene Instrumente, darunter auch die Managementleistung.

## **4.2 Wahl der Eintrittsform**

Die Markteintrittsform ist ein entscheidender Schritt für die Internationalisierung einer Marke. Die Entscheidung sollte nach genauer Prüfung aller Aspekte getroffen werden. Eine nachträgliche Änderung der Strategie, ist schwer umzusetzen, denn diese ist mit ausführlicher Ermittlung und Recherche der Ressourcen verbunden.

Durch die Wahl der Form werden in der Distributionspolitik, die wesentlichen Faktoren für die Entscheidung beeinflusst. Bei einer Verlagerung der Produktion, wirken sich die distributionspolitischen Probleme bei der Vergabe der Lizenzen nur national statt international aus. Der Eintritt in den Markt kann auf verschiedenen Formen erfolgen und gleichzeitig kann sich die Form der Wege zum Abnehmer von einigen Auslandsmärkten stark ähneln oder sogar identisch sein (vgl. Wesnitzer 1993, 46).



Die Auswahl für den Markteintritt ist durch viele Formen sehr groß, jedoch können durch filtern von unterschiedlichen Grade der Detailliertheit auf ihrem Niveau in stärkerer Form, drei Basis-Eintrittsformen die dieser Relevanz entsprechend hinausgetragen werden. Export, Lizenzvergabe und Produktions- Direktinvestition. Hinsichtlich der Basis Eintrittsform besteht zwischen dem Export und der Direktinvestition ein gewisser Einklang. Die Lizenzvergabe dagegen ist ein Teil von Sonderformen die bei Kooperationsformen in vertraglicher Hinsicht ohne Kapitalbeteiligung geformt wird. Diese Form differenziert sich klar von dem Export und der Direktinvestition. Die Lizenzvergabe gehört einer Gruppe von Formen an, welche z.B. in Sachen Unabhängigkeit von Mitwirkenden, Beziehungen auf langfristiger Ebene und der vertraglichen Basis anders agieren als die anderen Formengruppen.

#### **4.2.1 Direktexport**

Der Direktexport kann so verstanden werden, dass Produkte an einen Abnehmer im Ausland direkt vergeben werden. Die Form vom Export kann in zwei Kategorien im Bereich der Konsumgüter unterteilt werden.

Bei der ersten Form fällt ein Importeur weg. Der Hersteller tätigt keine Direktinvestitionen, sondern schaltet ausländische und unabhängige Organe für die Distribution in den Prozess mit ein (vgl. Wesnitzer 1999, 49).

Bei der zweiten Form werden Direktinvestitionen für den Export in direkter Form genutzt, damit ist der ausländische Hersteller im Markt der als Distributionsziel angedacht ist, mit einem eigenen Sitz für den Vertrieb vertreten. Diese Form umfasst noch diverse weitere Exportformen, jedoch sind die Ausfertigungen des Joint Venture und von Tochtergesellschaften aus vertrieblicher Sicht mit der Intensivität der Ressourcen hier am relevantesten. Beim Vertriebs-Joint Venture kooperiert das Unternehmen beim Eintreten in den neuen Markt mit ausländischen Partnern aus dem Zielmarkt. Daraus profitiert das Unternehmen durch die Marktkennntnis und des bereits bestehenden Vertriebsnetzes, vom dort agierenden Vertriebspartners (vgl. Seibert 1981, 57).

Die Entscheidung für einen die Aufnahme von Aktivitäten im ausländischen Markt, können mit unterschiedlichen Gründen zusammenhängen. Diese unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen und sind auch meist an die jeweilige Form für den Markteintritt gebunden. Mögliche Gründe für eine Exportform wären Gewinn Chancen und Vorsprung im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz im ausländischen Markt, da der Heimatmarkt zu Sättigen droht (vgl. Reibstein 2016, 5).

#### **4.2.2 Indirekter Export**

Der Hersteller und der ausländische Abnehmer stehen in diesem Prozess nicht in direkter Verbindung miteinander. Zwischen dem Hersteller und dem Kunden steht hier ein Außenhandelsunternehmen, welches aus dem Heimatmarkt stammt. Alle Funktionen, Risiken und Verantwortungen werden demnach an den Außenhändler übergeben, da dieser bereits Erfahrung im ausländischen Markt hat. Meist sind diese Außenhändler, Exporteigenhändler oder Exportgemeinschaften (vgl. Wesnitzer 1999, 55). Durch die Rekrutierung eines Außenhändlers muss das Unternehmen keine Exportabteilung einrichten und trägt auch keine Risiken im wirtschaftlichen oder politischen Sinne, da diese auch an den Händler übergeben werden. Dadurch ist ein Markteintritt in einem ausländischen Markt möglich, ohne dass länderspezifische Kenntnisse gefordert werden. Jedoch besteht der Nachteil, dass eine Steuerung vom Unternehmen aus zum Zielmarkt nicht möglich ist, da der Kontakt zum Markt auf oberflächlicher Basis besteht. Weitere Nachteile sind nicht rechtzeitige Ermittlung von Bedürfnisänderungen, welches den Absatzpotenzial betrifft und die eigene Zielverfolgung des Außenhändlers (vgl. Reibstein 2016, 6).

Im Folgenden werden unterschiedliche Markteintrittsformen und ihre Eigenschaften aufgeführt.

#### **4.2.3 Vertriebstochtergesellschaften**

Bei dieser Form des Exports werden die Produkte an keinem Partner, sondern zu einem des Unternehmen vollkommen angehörigen Tochterunternehmen in den zum agierenden Markt exportiert. Somit ist die Abwicklung stets unter der eigenen Kontrolle. Wenn es beim Prozess der Export – Basisform nicht anders in den Bedingungen geregelt ist, wird beim Export von der Mitwirkung eines Importeurs ausgegangen. Dadurch differenziert sich dieser Vorgang von den bereits genannten Formen und eine Kollision zwischen den Basisformen kann somit vermieden werden (vgl. Wesnitzer 1999, 56).

Bei der Wahl der Export-Eintrittsform, wird als Ausgabe der Ware, Geld eingenommen. Ein Gegengeschäft in Form von Gegenlieferungen von Produkten ist in den meisten Fällen unüblich, dieser tritt hauptsächlich in zwei Varianten auf:

- Bei der Finanzierungsvariante werden die vom Lizenzgeber im voraus finanzierten Maschinen über zugelieferte Produkte oder Waren an die Lizenznehmer bezahlt. Auf den als Ziel festgelegten Markt, kommt die Lizenzware erst nach Abwicklung der Zahlungen für die Anlagen.

- Ein besonderer Fall im Handelsgeschäft ist das Kompensationsgeschäft, welches zu Stande kommt, wenn Exportwarelieferung und Importwarelieferung gegenübergestellt werden. Dieser Fall tritt aber in der Realität selten auf, da die Anforderungen meist nicht erfüllt werden können und daher bei Lieferungen entstehen die unregelmäßig als Bestellung aus dem Ausland entstehen. Das Partiegeschäft gehört also zum Indirekten Exportgeschäft.

Diese können als Kapitalanlagen von Investoren verstanden werden, welche außerhalb des Ziellandes tätig sind. Um näher darauf einzugehen kann die Auslandsinvestition in zwei Kategorien eingeteilt werden.

- Direkte Auslandsinvestition oder Direktinvestition:

Mit diesen Kapitalanlagen können Anteile am Unternehmen gesichert werden, welche es ermöglichen an der Tätigkeit des Unternehmens mitbestimmungsrecht zu haben.

- Indirekte Auslandsinvestition oder Portfolioinvestition:

Die Portfolioinvestition wird im Vergleich seltener getätigt, da eine Finanzwirtschaftliche Gründe im Vordergrund stehen und Einflüsse in die Geschäftsgeschehnisse nicht bestehen (vgl. von der Oelsnitz 2000, 105)

Investitionen im In- und Ausland haben das Ziel, langfristige Rendite zu erreichen und dabei die Sicherstellung des investierten Geldes und flexible Gewinntransformation.

#### **4.2.4 Die Direktinvestition**

Bei der Wahl der Eintrittsform Produktinvestition, wird die Investitionsstrategie genauer betrachtet. Dafür muss zunächst bestimmt werden welche Entscheidungskriterien relevant waren um diese Strategie zu verfolgen. Die Entscheidung zwischen einer Neugründung eines Unternehmens im ausländischen Markt und der Neuerwerbung von bereits existierenden Unternehmen im Ausland wird als Investitionsmethode behandelt. Bei der Entscheidung ob der Partner vor Ort den kompletten Besitz des Unternehmens welches in den Markt eintritt erhält, oder ob er an am Betrieb lediglich beteiligt wird, geht man von einer Eigentumsstrategie aus. Bei einem völligen Besitz wäre das Unternehmen im Ausland eine Tochtergesellschaft.

Die Kombination der Eigentumsstrategie und der Investitionsstrategie führt zur Weiterentwicklung des Joint Venture. Diese Gründung kann das Eigentum welches Teil Beherrscht wird, durch beide Versionen der Investitionsmethode erzielen. Bei einer Neugründung ist das möglich durch Partner welches sich in der stärke ähneln gemeinsam arbeiten, aber bei einem Kauf erfolgt das durch Partner im Ausland, welche z.B.

Sachanlagen aus ihrem eigenen Unternehmen in die Tochterfirma einfließen lassen und somit entsteht ein gemeinschaftliches Tochterunternehmen. In wirtschaftlich schwachen Ländern kommt es oft zum Pseudo- Joint Venture, welches auftritt, wenn zwei unterschiedliche Partner gemeinsam im ausländischen Betrieb arbeiten, da in diesen ausländischen Märkten ein langlebig orientiertes Betreiben eines Unternehmens, ohne die Unterstützung von Partnern aus westlichen Ländern schwer zu realisieren ist (vgl. von der Oelsnitz 2000, 105).

Die Direktinvestition kann genutzt werden um Produktionseinrichtungen im Ausland zu übernehmen und dort hin die eigene Produktion zu verlagern um vor Ort Leistung zu erbringen.

Die entscheidenden Faktoren des Exports werden als Orientierung für die direkte Investition für Vertriebsstätten genutzt. In diesen Punkt es besonders wichtig zu wissen, welche Faktoren sich hier gegenüberstehen für die Investition, denn hier ist ausschließlich der vertriebstrategische Export im Vordergrund, entschieden wird hier, ob eine Direktinvestition getätigt werden soll. Aber auch ohne einen Export, können Gesellschaften geformt werden z.B. bei der Vertragsproduktion. Ohne einen Export kann man bei Vertriebsinvestition von einer Direktinvestition ausgehen. Eine Durch solche speziellen Formen kann es bei einer Entscheidung oft zu Komplikationen kommen, daher sollte die Entscheidung für die Vertriebsinvestition für die Exportform kritisch analysiert werden und vor einer Entscheidung genauer analysiert werden (vgl. von der Oelsnitz 2000, 104).

Direktinvestitionen werden häufig durch Beweggründe wie Senkung unterschiedlicher Kosten, Ressourcen und Zugang oder Erschließung von Absatzmärkten getätigt (vgl. Reibstein 2016, 5).

#### **4.2.5 Joint – Venture**

Diese Form des Markteintritts verläuft durch eine Kooperation mit einem Geschäftspartner mit Sitz im Zielmarktland. Damit stellt das Joint- Venture ein Gemeinschaftsunternehmen dar, welches auch als eine Form der Direktinvestition gesehen werden kann. Dabei sind beide Unternehmen am Kapital und dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligt. Trotzdem behalten beide Unternehmen ihre Identitäten bei (vgl. Oelsnitz 2000, 109).

#### 4.2.6 Die Lizenzvergabe

„Unter einer Lizenz soll das Recht zur Nutzung rechtlich geschützter oder geheimer Kenntnisse Dritter verstanden werden“ (vgl. Wesnitzer 1999, 51).

Das bedeutet, dass ein Unternehmen aus dem Ausland mit der internationalen Lizenzvergabe, nach der Bezahlung vertraglich berechtigt ist, das Wissen einer Person oder eines Unternehmens nutzen kann, um Ware herzustellen und diese anhand der angeeigneten Kenntnisse zu vertreiben. Jedoch ist auch die Form der Kenntnisse als Lizenzgegenstand relevant und wird unter drei möglichen Lizenzen abgegrenzt:

- Der Lizenznehmer auch ohne die Lizenz, die Kenntnisse zum Vertrieb und Produktion der Ware besitzen, jedoch darf dieser ohne **das Patentrecht** diese nicht nutzen.
- Lizenznehmer können verschiedene Merkmale einer Marke durch **die Warenzeichen** Lizenz nutzen. Die Form von Lizenz findet sich oft bei Markenprodukten, da die Innovationen meist durch Patente geschützt werden müssen.
- Mit der **Know-How Lizenz** können Kenntnisse vergeben werden, welche nicht geschützt sind, dabei ist das Spektrum für diese Kenntnissnutzung relativ groß, da diese nicht nur auf die Produktions- sondern auch auf die vertriebsorientierten Kenntnisse umfassen und somit einen kompletten Prozess bilden können. Bei der Know-How Lizenz ist eine intensive Begleitung durch den Lizenzgeber erforderlich.

Bei Märkten aus Ländern, die in der Entwicklung noch nicht so weit vorangeschritten sind, hat Übermittlung der technologischen Kenntnisse eine wichtige Rolle. Die im Ausland agierenden Lizenznehmer verbinden diese Herstellungs- und Vertriebskenntnisse mit hoher Relevanz und müssen diese sich aneignen. In solchen Fällen können auf Lizenzpakete zugegriffen werden, welche ein Bündel von Lizenzen bieten. Das bedeutet, der Lizenznehmer kann mit der Warenzeichenlizenz, auch noch die Know-How Lizenz nutzen, um sich für die technologischen Prozesse aktiv fördern zu lassen (von der Oelsnitz 2000, 99).

Bei der Lizenzvergabe können Gründe wie Kosteneinsparungen durch geringfallende Standortkosten oder durch fallende Einschränkungen aus politischer Hinsicht, welche den Handelsmarkt betreffen, entscheidend sein (vgl. Reibstein 2015, 5).

Die Lizenzvergabe grenzt sich nicht nur von den anderen beiden Basisformen ab, sondern würde bei der Wahl in der Regel auch die Nutzung der Formen der anderen beiden Formen verhindern. Daher wird diese Form oft nicht in Erwägung gezogen, jedoch könnte diese Lizenzvergabe bestimmte Zielgruppen von Unternehmen, als nützlich

che Unternehmensstrategie, welche auch für den Prozess des Markteintritts aktiv unterstützend sein kann.

### **4.3 Wahl der Markteintrittsstrategie**

Um eine erfolgreiche Markteintrittsstrategie zu entwickeln ist es also erforderlich, zunächst eine Basisform zu wählen. Die Internationalisierung ist durch die wachsenden Marktteilnehmer meist erforderlich, also liegt die Problemstellung nicht dabei, ob der Export stattfindet, sondern in welcher Form dieser geschehen soll. Durch die genannten Mischformen kann sich der Verlauf der Strategie ebenfalls anders entwickeln und hängt z.B. des Lizenznehmers ab. Die Entscheidung für welche Basisform man sich entscheidet sollte mit großer Acht gewählt werden, denn eine nachträgliche Änderung der Form ist durch Devisengründen nicht rentabel.

Um eine formgebende Entscheidung zu treffen, entsprechen die bereits beschriebenen drei Basisformen den Ausgangspunkt. Diese sind das Ergebnis von ausgearbeiteten, grundlegenden Faktoren welche für die Entscheidung des Eintritts im ausländischen Markt von hoher Bedeutung sind. Auch Volkswirtschaftliche Aspekte spielen hier eine wichtige Rolle. Die Unternehmen sollten auch eine Produktionsverlagerung in Erwägung ziehen, da es unter Umständen profitabler ist eine Produktionsstätte vor Ort im agierenden Markt zu haben, als sich die Produkte zuliefern zu lassen (vgl. Wesnitzer 1999, 57).

Das Unternehmen welches im Auslandsmarkt aktiv werden möchte, sollte des Weiteren sich die Frage stellen, ob die Produktion und der Vertrieb vom Unternehmen selbst koordiniert wird, oder die Verantwortung und Controlling für diese Bereiche an fremde Hände gibt. Bei der Fremdkontrolle werden Lizenzvergaben und Exporte über Importeure durchgeführt und koordiniert. Das bedeutet die Exportform kann Fremdinhalte enthalten, wenn sie durch Dritte gesteuert werden (z.B. Importeure). Um Eigenleistung zu erbringen müssten eigene Investitionen im Vertrieb vor Ort getätigt werden.

Die dritte Grundsatzentscheidung bildet die Kapitalbeteiligung. Die Eigenleistung eines Unternehmens spiegelt sich in diesem Sektor anhand des Kapitals da, welches übermittelt wird. Bei der Fremdleistung bildet sich keine Kapitalbeteiligung.

In der folgenden Abbildung sind die möglichen Markteintrittsstrategien zum besseren Verständnis kategorisiert aufgelistet.



Abbildung 5: Internationale Markteintrittsstrategien

Quelle: in enger Anlehnung auf von der Oelsnitz, 2000, S. 93.

### 4.3.1 Die Exportstrategie

Wenn das Unternehmen sich für die Exportform entschieden hat, muss für den weiteren Verlauf eine Strategie für den Vertrieb gewählt werden. Unterschiedliche Aspekte sind hier zu beachten. Das Engagement des eigenen Unternehmens rückt hier im Vordergrund, da strategische Komplikationen mit der Auswahl erfolgen können. Zum Beispiel sind grenzüberschreitende Vertriebswege oft problematisch umzusetzen. Bevor die Vertriebswege klassifiziert werden können, muss im Unternehmen klar sein welche Aufgaben diese bei dem Export an Verantwortung in Bezug auf Aufgaben im Land des Zielmarktes annimmt und erfüllt. Im Folgenden sind internationale Vertriebsstrategien zu finden, an denen sich Unternehmen orientieren können, welche die Basisform Export für ihre Markteintrittsstrategie nutzen (vgl. Perlitz 2000, 208).

- In der Weiterentwicklung des Exports an einen im Zielland agierenden Importeurs, werden ausländische, betriebsfremde Organe die der Distribution dienen eingestellt.
- In der Weiterentwicklung des Joint Ventures im Vertrieb, können Kooperationen mit Partnern aus dem Land des Zielmarktes geschaffen werden.
- In der Weiterentwicklung des Exports an einer Tochtergesellschaft, werden von dem Unternehmen selbst, ohne Fremdeinwirkung, eine eigene Vertriebsorganisation geschaffen.

### 4.3.2 Die Lizenzstrategie

Die Lizenzstrategie ist eher weniger eine strategische Entscheidung, sondern vielmehr ist sie eine zusammengesetzte Version von unterschiedlichen Gesichtspunkten. Um jedoch die Lizenzstrategie näher und verständlicher zu erläutern, können wir diese für die Systematisierung der Einzelstrategie in zwei Unterpunkte unterteilen. Bei der Vorvertraglichen Lizenzstrategie sind wiederum zwei Faktoren Hauptbestandteile dieses Elements. Zum einen ist es die Lizenznehmerauswahl und zum anderen die Eigenleistung des Lizenzgebers. Die Lizenzvergabe wird bei der Formenwahl nicht genügend kritisch analysiert, da diese sich bei der Durchleuchtung in den Gesichtspunkten nicht eindeutig abgrenzen lässt. Auch das Engagement des Lizenzgebers ist wichtig für die vorvertragliche Regelung, diese ist jedoch im gesamten Bild nur sehr schwach oder nicht wirklich eindeutig zu erkennen. Daher wird bei der genaueren Betrachtung zwischen Lizenzverkauf und Lizenzkooperation unterschieden.

Lizenzkooperationen entstehen bei vertraglichen Joint Ventures, welches bedeutet, dass die Lizenzvergabe nicht mehr alleine als Basisform steht, sondern sich mit der Direktinvestition zu einer Mischform geformt hat. Dadurch besteht für das lizensierende Unternehmen die Möglichkeit, im Zielmarkt mit Geschäftspartnern zu agieren, aber dabei noch keine Kapitalbeteiligung zu tätigen. Damit hat er die Option sich aber später zu beteiligen. Die Zielsetzung versteht sich hiermit auch anders als der herkömmliche Lizenzverkauf, welche die maximale Ertragsgewinnung mit minimalen Aufwendungen verfolgt. Wenn wir die Lizenzkooperation und den Lizenzverkauf gegenüberstellen, können wir genaueren Bezug auf das vom Unternehmen zu tragende Risiko nehmen. Das Unternehmen kann durch die flexible Kapitalbeteiligung, sein einhergehendes Risiko besser kalkulieren und kontrollieren (vgl. Wesnitzer 1999, 65).



Territorialrechte und Vertragslaufzeiten sind in der vertraglichen Rahmengestaltung von hoher Bedeutung, da diese für in der Zukunft zu tätige Entscheidungen für die internationale Marketingstrategie relevante Auswirkungen haben können. Somit können beispielsweise Eintritte in weitere Märkte einfacher gestaltet werden.

### **4.3.3 Internationales Franchising**

Das internationale Franchising erfolgt durch einen Abnehmer, welcher dem inländischen Franchisegeber eine Gebühr zahlt. Dadurch erhält der Abnehmer die Lizenzen und die Konzepte des Franchisegebers. Das internationale Franchising kann in das Vertriebs-, Produktions- und Dienstleistungsfranchising unterteilt werden. Der Abnehmer ist von den Anweisungen des Franchisegebers abhängig um das Image weiterhin zu wahren. Rechtlich gesehen ist dieser aber Unabhängig und erlangt die Unterstützung von dem Franchisegeber. Diese Form kommt besonders für Unternehmen in Frage, wenn die Exportform oder Direktinvestitionen durch zu hohe Risiko nicht als Option für den Markteintritt genutzt werden können. Der Vorteil bietet sich in dieser Form, dass nur ein geringes Kapital erforderlich ist und die Risiken durch den Abnehmer geringfügig ausfallen, dabei behält der Franchisegeber trotzdem seine Steuerungsmöglichkeiten im Unternehmen des Franchisenehmers (vgl. von der Oelsnitz 2000, 102).

### **4.3.4 Die Eigentumsstrategie**

Für die Eigentumsstrategie kann der Prozess in zwei Stufen dargestellt werden. Bei der ersten Stufe, besteht die Wahl zwischen kompletten und nur zum Teil bedingten Beherrschung des Eigentums. Auf der zweiten Stufe ist durch zu geringen Kapitalanteilen, eine klare Differenzierung der strategischen Optionen in der Ebene der Entscheidungen relativ schwer zu treffen. Die Leistungsverteilung der Partner koordiniert hier neben der Kapitalbeteiligungshöhe für den Einfluss der Entscheidungen. Jedoch sind hier die Kapitalanteile von weiteren Beteiligten hier ebenfalls entscheidend, da die erfolgreiche Führung des Joint Venture durch Mehrheitsstimmen in der Regel auf Dauer nicht rentabel ist. Auch unter 50% der Anteile können zur hohen Kontrolle Führen, wenn keine absolute Mehrheit erzielt werden kann (vgl. Wesnitzer 1999, 68).

## 4.4 Die Timingstrategie

Für den Eintritt in den Markt ist der Zeitfaktor besonders Bedeutsam. Grundsätzlich muss sich das Unternehmen sich im Klaren sein, welche Vor- und Nachteile es mit sich bringt den Markt als erster zu betreten oder als Nachziehendes Unternehmen. Diese Gegenüberstellung bezieht sich weniger auf den Auslandsmarkt, sondern ist diese Thematisierung auch entscheidend für den Inlandsmarkt. Die Verhältnisse des Eigentums und die optimale Zeit zum Eintritt in den Markt können mit der Timingstrategie und der dazu gehörigen Form von dem Unternehmen erfasst werden (vgl. Wesnitzer 1999, 71).

Häufig sind die Strategie ineinandergreifend im Inhalt oder im zeitlichen Aspekt, jedoch kann die Geschwindigkeit durch die Timingstrategie besser koordiniert werden und in den Prozessen gesteuert werden (vgl. Reibstein 2016, 28). Die Timingstrategie kann in die länderspezifische und die länderübergreifende Timingstrategie unterschieden werden. Bei der Wertschöpfungskonfiguration wird in der Realisation abgegrenzt welche Ressourcen Fähigkeiten und Aktivitäten die Zielmärkte vermittelt werden. Die Wertschöpfungskoordination umfasst die Nutzung und Entwicklung von Vorteil in Bezug auf den Wettbewerb, welche aus dem Unternehmen im Internationalen Sinn, der Branche in dem das Unternehmen Tätig ist und der Weltwirtschaft gezogen wird (vgl. Reibstein 2016, 29).

Bei dieser Arbeit wird hauptsächlich die Internationalisierung behandelt, somit liegt der Fokus im Markteintritt eines Unternehmens im Ausland und weniger auf dem des Produkteintritts.

### 4.4.1 Wasserfallstrategie

Bei der Länderspezifischen Timingstrategie ist es nicht nur bedeutsam, wann man in einem Auslandsmarkteintritt, sondern auch wie das Unternehmen in diesem Zeitpunkt vorgeht. Der Eintritt kann entweder früh entstehen oder abgewartet um den Verlauf des Marktes weiter zu verfolgen. Der Pionier wird beim internationalen Markteintritt als der Teilnehmer bezeichnet der mit seiner Innovation den Markt für sich und andere Teilnehmer öffnet. Demnach ist der Folger, der Teilnehmer, welche nach der Öffnung des Marktes sein ähnliches Produkt ebenfalls auf den Markt bringt und somit als weiterer Teilnehmer und Konkurrent den Wettbewerb schafft. Bei Ländern, die bereits über einen Markt für das zu vertreibende Produkt verfügt, wird das erste ausländische Unternehmen welches den Markt betritt als Pionier genannt. Da jedoch bereits ein Markt für

das Produkt vor dem Eintritt des Unternehmens bestand, ist hier der Begriff als Ländermarktpionier zu verstehen. Ob es vorteilhafter ist als Pionier oder als Folger im Wettbewerb zu gelten, hängt oft von weiteren Faktoren ab. Wenn ein Unternehmen früher als das andere im Markt eintritt und damit als Pionier gilt, kann es sein dass dem Folger mögliche Handelspartner entgehen. Aber auch wirtschaftliche, ökonomische und ökologische Veränderung müssen genau betrachtet werden, da diese zum Eintrittszeitpunkt für das Unternehmen günstig liegen sollten um absolute Timingvorteile optimal ausschöpfen zu können. Folger Unternehmen können auch von den Pionier Unternehmen Vorteile entnehmen, z.B. kann der Pionier die Märkte gewählt haben um steuerliche Vorteile erhalten die spezifisch nur in im Beispiel Land verfügbar sind. Das Folger Unternehmen kann diese jedoch auch nutzen. Zusammengefasst ist das richtige Timing für den Markteintritt relevanter als, erstes Unternehmen aus der Branche in den Markt zu treten und dabei als Pionier zu gelte. Hier müssen unterschiedliche Faktoren gelegen liegen und auch zukünftig einen langlebigen Vertrieb gewähren, um ein richtigen Moment in den Markt einzutreten und damit Möglichst viele Vorteile zu nutzen (vgl. Wesnitzer 1999, 73).

Die internationale Marktbearbeitung ist ein Prozess, welches mit einigen zu tätigenenden Aktivitäten in Verbindung steht. Durch die Forschung der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in Bezug auf den Markt und die Gesellschaft und Relation zum Wettbewerb, kann die Wirksam der einzelnen Maßnahmen erkenntlich gemacht werden, welche Strategie dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen können (vgl. Reibstein 2016, 31).

Die Wasserfallstrategie konzentriert sich zunächst auf das Land, welches von den angepeilten Zielländern am erfolgversprechendsten für das Unternehmen ist. Erst nach erfolgreicher Positionierung im Markt und Kontrolle im Marktumfeld, zielt das Unternehmen das nächste potenzielle Land aus dem Markt an. Diese Strategie wird häufig bei kleineren Firmen verwendet, da sie in ihren finanziellen und personalbedingten Ressourcen beschränkt sind (vgl. Perlitz 2000, 141).

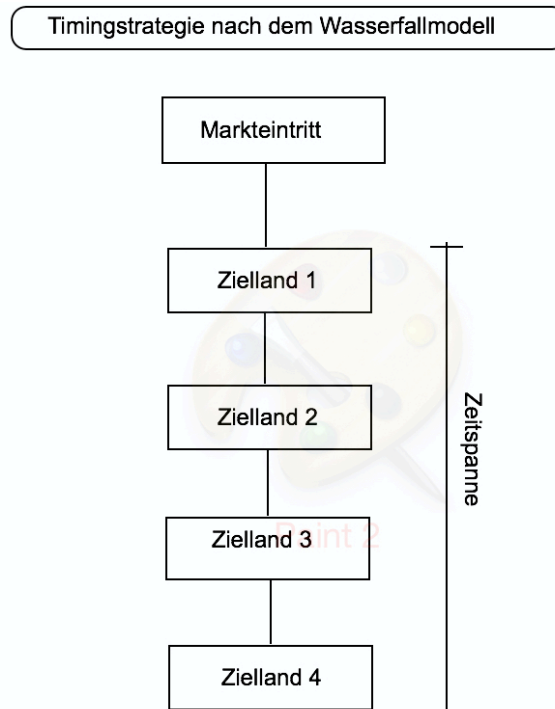


Abbildung 6: Timingstrategie nach dem Wasserfallmodell (vgl. Wesnitzer 1999, 73)

#### 4.4.2 Die Sprinklerstrategie

Bei der Sprinklerstrategie zielt das Unternehmen alle relevanten Märkte gleichzeitig an und versucht die Ressourcen gleichmäßig auf die verschiedenen Länder zu verteilen. Die Positionierung erfolgt in der Regel langsamer als bei der Wasserfallstrategie, durch Konzentration auf mehreren Märkten zu selben Zeit. Nach Analyse der bereits genannten, relevanten Faktoren kommen wir zum Entschluss, dass ein Eintritt der Sprinklerstrategie, bei einer Mehrzahl an Märkten zur selben Zeit stattfindet. Daher sollte das Unternehmen möglichst früh in die Märkte eintreten, da durch Bearbeitung von mehreren Märkten mehr Zeit benötigt wird um sich zu Positionieren. Bei der Wasserfallstrategie werden die zu Zielmärkte nach einander eingetreten, somit ist geht die Positionierung schneller, daher ist eher wichtig das richtige Timing für den Markteintritt zu finden. Ein früher Eintritt ist hier also nicht erforderlich, sondern eine genaue länder-spezifische Untersuchung der Umfeld Faktoren (vgl. Perlitz 2000, 141).

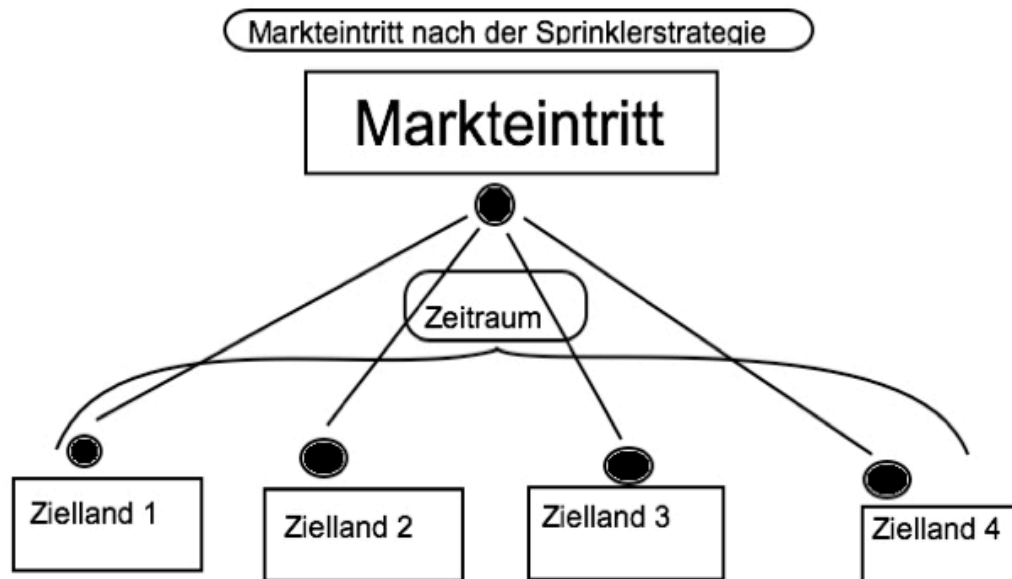


Abbildung 7: Timingstrategie nach dem Sprinklermodell (vgl. Wesnitzer 1999, 73).

Die internationale Marktbearbeitung ist ein Prozess, welches mit einigen zu tätigenen Aktivitäten in Verbindung steht. Durch die Forschung der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in Bezug auf den Markt und die Gesellschaft und Relation zum Wettbewerb, kann die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen erkenntlich gemacht werden, welche Strategie dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen können (vgl. Reibstein 2016, 31).

Die Eintrittsform ist in dem Fall wieder besonders wichtig, da die Wahl zwischen Wasserfall- oder Sprinklerstrategie mit der Eintrittsform optimal kombinierbar sein sollten. Daher bietet sich bei der Wasserfallstrategie die Produktinvestition mehr an, da sie ihren Schwerpunkt Intensität eher auf die Ressourcen legt. Für die Sprinklerstrategie eignet sich oft die Lizenzvergabe oder die Exportform, da hier eine Mehrzahl an Zielländern besteht.

## 4.5 Internationalisierung in der Automobilbranche

Die Internationalisierung im Bereich der Automobilbranche können unter Aufstellung einer Wertschöpfungskette verdeutlicht werden. Zielsetzung dieser Kette ist es, Basiswerte von Wettbewerbsvorteilen erkenntlich zu machen. Die Aktivitäten eines Unternehmens können anhand dieser Wertschöpfungskette erfasst werden, welche strategisch wichtig für die Unternehmensführung sind. Aus jedem einzelnen Glied dieser Kette können sich Vorteile gegenüber dem Wettbewerb durch die unternehmeri-

schen Aktivitäten herausbilden und effektive Möglichkeiten für die Positionierung erzeugen (vgl. Reibstein 2016, 5).

Die Wertaktivitäten können zum besseren Verständnis in zwei Kategorien unterteilt werden. Zum einen sind es die primären Aktivitäten, welche die Hauptaufgabe haben die Zielmärkte mit Produkten und Dienstleistungen zu füllen. Die zweite Kategorie für die Wertaktivitäten sind die unterstützenden Aktivitäten. Diese versorgen das Unternehmen mit Waren um primäre Aktivitäten ausüben zu können. Somit ist die primäre Aktivität von der unterstützenden Aktivität abhängig (vgl. Reibstein 2016, 5). Wenn Absatz- und Produktionsmärkte erfolgreich ermittelt und positioniert werden, wirken sich diese Prozesse auf die Wertschöpfungskette aus.

Die Automobilhersteller stellen sich also der Herausforderung internationale Wertschöpfungsaktivitäten zu bilden, welche in der Anwendung und Organisation zielführend sind.

Die Wertschöpfungskonfiguration befasst sich mit Möglichkeiten, welche sich auf die optimalen Nutzenverteilungen der Ressourcen und Kompetenzen auf die zu eintretenden Märkte verstehen. Die Entscheidungsmacht eines Unternehmens im Organisatorischen Sinne im Ausland ist eine weitere Herausforderung bei der Internationalisierung. Jedes Unternehmen hat eine individuelle Vision für ihre Entscheidungsgewalt und diese ist von unterschiedlichen Aspekten abhängig.

Zentralisierung und Dezentralisierung haben unterschiedliche Grade in den einzelnen Aktivitätsbereichen. Die Dezentralisierung hat in den Bereichen Marketing und Vertrieb meist den höchsten Grad, während dies im Bereich der Forschung und Finanzen nur schwache Grade aufweist. Auch kulturelle Einflüsse haben starke Auswirkungen auf die Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsentscheidung (vgl. Reibstein 2016, 7).

Die Wertschöpfungskoordination verbindet die Aktivitäten, welche zentral und dezentral konfiguriert sind mit der bereits existierenden Struktur des Unternehmens. Diese wird dann unterschieden zwischen koordinationsbedarfsreduzierende und koordinationsbedarfsdeckende Strategien (vgl. Reibstein 2016, 7).

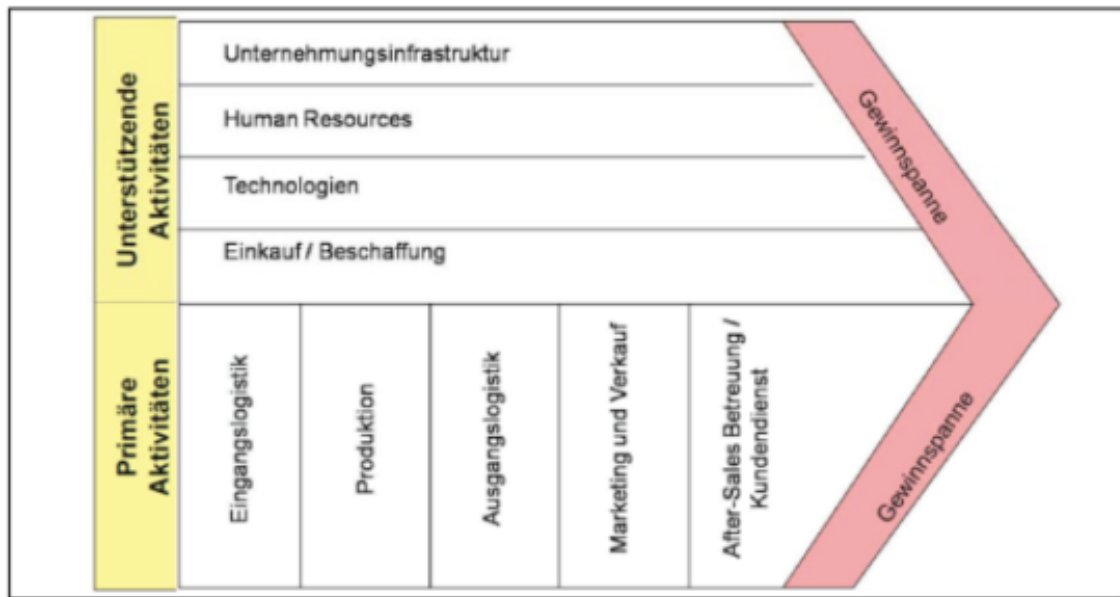


Abbildung8: Wertschöpfungskette innerhalb eines Unternehmens.

Quelle: Reibstein 2015, 6.

## 5 Praxisbeispiel an der BMW Group

Die Bayerischen Motoren Werke wurde März 1916 gegründet und feiert 2016 ihr 100. Jubiläum. Zu den Anfängen von dem Großkonzern produzierte BMW noch nicht zuverlässige Motoren für Flugzeuge, welche auch im ersten Weltkrieg für die Kampflugzeuge genutzt wurden. Das Logo des Unternehmens änderte sich über die Zeit nur leicht. Nachdem Krieg war es in Deutschland nicht mehr erlaubt Flugzeuge zu bauen. Damit hatte das damalige Start-Up Unternehmen ein Produkt für den es keinen Markt mehr gab. Somit fing das Unternehmen an Bremsen für Züge herzustellen bis sie dann den Eintritt in den Motorradrennsport fanden. Das R32 war das erste Motorrad von BMW.

Kurz darauf entwickelten sie schon den ersten Kleinwagen mit dem sie sich auch die Türen für die Automobilindustrie öffneten. Der Fokus auf die Automobilherstellung fand sich aber erst nach dem zweiten Weltkrieg. Ab den 60er Jahren gelang es dem Unternehmen mit dem BMW 1500, sich als Premiummarke zu positionieren (vgl. Gottschalk/Kalmbach/Dannenberg 2005, 178).

Mit den Aufnahmen der Marken MINI und Rolls-Royce konnte BMW seine Position im Premiumsektor verstärken (vgl. Gottschalk/Kalmbach/Dannenberg 2005, 172). BMW legt einen hohen Wert auf die Unternehmenseigene Markenidentität, tritt jedoch als BMW Group intern und extern in Verbindung des Mehrmarkenkonzepts auf. (vgl. Gottschalk/ Kalmbach/ Dannenberg 2005, 167).

In der folgenden Tabelle sind ausschlaggebende Zahlen aus dem Unternehmen BMW Group zu finden.

Name	Bayerische Motoren Werke
Firmensitz	München
Vorstandsvorsitzender	Harald Krüger
Mitarbeiter	122.244
Umsatz	92.175 Mio. EUR
Ergebnis	6.396 Mio. EUR
Marktkapitalisierung	46,52 Mrd. EUR
Präsenz	30 Produktionsstandorte in 14 Ländern mit einem Vertriebsnetz in 140 Länder



Marken (Produktionsmenge)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMW Automobile (1.933.647 St.)</li> <li>• BMW Motorräder (136.963 St.)</li> <li>• MINI (342.008 St.)</li> <li>• Rolls-Royce (3.848 St.)</li> </ul>
Geschäftssegmente / Umsatzanteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobile (76,9 %)</li> <li>• Motorräder (1,8 %)</li> <li>• Finanzdienstleistungen (21,3%)</li> <li>• Sonstige Gesellschaften (0,0%)</li> </ul>

*Tabelle 1: Jahresabschluss- und Nachhaltigkeitsanalyse ausgewählter Unternehmen der Automobilbranche. Quelle: Kuhn/Bost/Felsch/Schöner 2016.*

Die BMW Group ist heutzutage einer der erfolgreichsten Automobilhersteller weltweit. 2010 wurde BMW als wertvollste Marke in der Branche gekürt. Der damalige Markenwert betrug 21,8 Milliarden US-Dollar.

Das Unternehmen hat wie viele deutsche Automobilhersteller den Wandel im Markt relativ schnell bemerkt und haben frühzeitig ihre Internationalisierung in die Wege geleitet. Allein 2014 vermerkte das Unternehmen 48,5% ihre produzierten Fahrzeuge in ausländischen Märkten (vgl. Kuhn/Bost/Felsch/Schöner 2016, 50).

## 5.1 Die Marke BMW

BMW hat sich bereits als eine Premiummarke im Markt etabliert. Sie bietet Fahrzeuge in oberen Mittelklasse bis zur Oberklasse an. Die Marke vermittelt Fahrspaß, Innovation aber auch Komfort und Klasse. Die Konsumenten verspüren in Kontakt mit der Marke auch eine Qualität. Das Design der Marke hat sich seit seiner Entstehung bis heute nur minimal verändert, damit stellt die Marke auch ihren Wiedererkennungswert sicher.



Abbildung 8: Die Marke BMW von 1917 bis 2016.

Quelle: Vibrations –Chapter One of a History of BMW

## 5.2 Zielgruppen von BMW

Die BMW Group peilt mit seinen unterschiedlichen Modellreihen und Marken verschiedene Zielgruppen an. Während die X Reihe von BMW im „SUV“ Segment unterwegs ist um potenzielle Kunden aus der Mittel- bis hoch-Verdiener Klasse zu bedienen, sprechen die MINI Modelle eher jüngere Zielgruppen an.

Rolls-Royce entspricht der Luxusklasse an und weist daher eine geringere Absatzzahl als die anderen beiden Marken unter der Führung von der BMW Group auf (vgl. Kuhn/Bost/Felsch/Schöner 2016, 51). Der Großkonzern besitzt Produktionsstandorte die weltweit verteilt sind. Damit sollen Währungsrisiken entgegengewirkt werden und die Zeit zum Ausliefern der Fahrzeuge deutlich verkürzt werden. Die BMW Group vermerkt somit einen Jahresüberschuss von 6,396 im Jahre 2015 (vgl. Kuhn/Bost/Felsch/Schöner 2016, 53).

### 5.3 Internationale Markenkommunikation bei BMW

BMW agiert Weltweit, das bedeutet das Unternehmen vertreibt nicht nur global sein seine Produkte, sondern produziert diese auch in 14 Ländern. Die Konzernkommunikation in einem Großunternehmen, welches international tätig ist, hat eine besonders große Bedeutung. Differenzierte Kulturbedürfnisse und unterschiedliche Umweltbedingungen erfordern eine genaue Betreuung. Die PR eines Unternehmens, beschäftigt sich mit der Haltung des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit und vermittelt Erfolge sowie Leistungen der Marke an diese. Durch die Konzernkommunikation soll ein Vertrauen und Verständnis gegenüber der Öffentlichkeit entstehen bzw. gehalten werden. Um die Öffentlichkeit welche angesprochen werden soll zu identifizieren, teilen wir diese in Unternehmens interne und externe auf. Bei der Internen ist es wichtig das Mitarbeiter über das Unternehmen sowie die Marke informiert sind und sich mit dieser identifizieren können, bedeutet diese sollen eine Bindung zur Marke aufbauen und diese guten Gewissens vertreten können. Somit bildet die Human Relations den Ausgangspunkt für die Public Relations, welche sich mit der externen Umwelt auseinandersetzt. Diese bildet sich nicht nur aus Zielgruppen, sondern auch aus Teilöffentlichkeiten. Der Begriff Teilöffentlichkeit ist eine Zusammensetzung aus Personen, welche aus einem gemeinsamen Interesse in Verbindung zu einander stehen und einen stetigen Informationsaustausch unterliegen. Bei Zielgruppen besteht kein Informationsaustausch, da diese nicht in Verbindung zu einander stehen und Individuelle Entschlüsse ziehen ohne Einwirkungen von anderen. (vgl. Henschel 2012, 2).

### 5.4 Internationalisierung bei BMW am Beispiel von China

Die BRIC- Staaten zeigen trotz Minuszahlen Potenzial, da sich die Märkte langsam stabilisieren. Wie im Geschäftsbericht von BMW erkenntlich ist, konnte China einen besonders hohen Stellenwert für den Großkonzern einnehmen. Dort entwickelt sich seit einigen Jahren die Wirtschaft gut und stabil, welches mit den konjunkturellen Maßnahmen Seitens der Regierung und der Notenbanken zusammenhängt.

Marktpionier in China ist aus der Automobilbranche Volkswagen, als Folger trat BMW dazu.

Das Unternehmen hat für den Eintritt in diesem Markt, die Joint Venture Form genutzt und ging einen Vertrag mit dem Geschäftspartner „Brilliance China Automotive ein

---

Holdings Ltd“ im Jahre 2003 ein, vertreten ist die BMW Group in China aber schon seit 1994. (vgl. BMW Group 2012). Der Großkonzern konnte bis zum 3 Quartal des Jahres 2016, 187.418 Fahrzeuge mehr als im Vorjahr in China verkaufen, das ist ein Plus von 12,9 Prozent. In China wurde im Jahr 2015 und 2016 ein starkes Wachstum erzielt. In den USA dagegen, sind die Zahlen um 5,7 Prozent gefallen (vgl. BMW Group 2016).

## 6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

### 6.1 Erfolgsfaktoren für die Automobilbranche

Die Automobilbranche steht in der Zukunft neuen Herausforderungen gegenüber. Ein gesättigter Markt, immer individueller werdende Bedürfnisse der Konsumenten, der Nachhaltigkeitsgedanke der Gesellschaft aber auch der Verkehrspolitische Aspekte stellen ein Problem für sie dar. Im Folgenden sollen Erfolgsfaktoren für diese Branche aufgezeigt werden, welche sich über die Arbeit hinaus gebildet haben.

#### ➤ Die Marke als Erfolgsfaktor

Fahrzeuge werden auch wie andere Produkte stark von ihrer Marke geprägt. Eine schwache Markenführung und weniger beliebte Produkte können zu Einbrüchen und Imageschäden führen. Besonders wichtig ist hierbei die identitätsorientierte Markenführung. Hier ist der Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage zu beachten um erfolgsorientiert zu arbeiten.

#### ➤ Verknüpfung zur Markenkommunikation

Die Markenkommunikation und das Markenkonzept sollten genauestens miteinander agieren, um die Eigenschaften, Werte und den Charakter der Marke an die Verbraucher übermittelt. Dafür sollten die Ziele für die Marketingmaßnahmen auf langfristige Zeit entwickelt werden und auch mit verschiedenen Kommunikationskanälen verknüpft werden.

#### ➤ Zielgruppen

Die Zielgruppen in der Automobilbranche haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. In den 50er Jahren war das Auto ein Massenprodukt, welches andere Bedürfnisse erfüllen sollte als heute. Im Jahr 2016 sind die Verbraucher individueller und unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen stark voneinander. Das bedeutet sie möchten sich mit ihren Gütern identifizieren. Automobilhersteller haben bereits dies erkannt und produzieren ihre Fahrzeuge in unterschiedlichen Modellen und Klassen um möglichst viele Zielgruppen zu erfassen. Jedoch entsteht in diesem Zuge relativ zügig das Problem, dass die Produkte sich in der Kaufentscheidung in die Quere kommen. Eine Option um diese Problematik ist das Mehrmarken Konzept, dadurch kann eine Produktkannibalisierung entgegengewirkt werden.

### ➤ **Neue Distributionswege**

Das klassische Autohaus verliert immer mehr Kunden. Konsumenten vergleichen und kaufen ihre Produkte immer häufiger über das Internet. Das bedeutet die Vertriebskanäle über die klassische Niederlassung verliert an Bedeutung. Die Automobilbranche sollte möglich versuchen den Distributionsweg über das Internet mit der Serviceleistung und Beratung beim Händler zu kombinieren und zu verknüpfen um ein stabiles Wachstum in diesem Segment zu erreichen. Damit bietet sich wieder die Chance eine Verbindung zwischen Händler und Verbraucher zu bilden, welcher zum wiederholten Kauf führen kann.

### ➤ **Nachhaltigkeitstrend**

Das Umweltbewusstsein der Menschen wird immer bedeutsamer. Dieser Nachhaltigkeitstrend muss nicht als Hindernis, sondern mehr als eine Chance für die Automobilbranche gesehen werden. Automobilhersteller sollten den Fokus auf die Forschung und Entwicklung legen um Schadstoffarme Fahrzeuge zu produzieren, welche auch für die Masse als Zielgruppe erreichbar ist.

### ➤ **Internationale Aktivitäten**

Die gesättigten Triaden-Märkte, zwingen die Automobilhersteller bereits zum Eintritt in ausländische Märkte. Jedoch sollten Unternehmen bei neuen Märkten vorsichtig agieren. Das Marktumfeld ist meist stark unterschiedlich zum Heimatmarkt. Daher ist es erforderlich, das Marktumfeld genauestens zu analysieren und Unterschiede sichtbar zu machen. Demnach kann eine passende Form (in der Automobilbranche meist Exportform; Direktinvestition) ausgewählt werden. Falls mehrerer Märkte zur selben Zeit betreten werden sollen, muss eine Timingstrategie auf länderspezifische oder länderübergreifende Basis erstellt werden. Derzeit bieten die BRIC-Staaten durch ihren wirtschaftlichen Wachstum ein hohes Potenzial für die Automobilbranche. Besonders China fällt in dieser Branche auf. Für die Automobilbranche kann von einem Einstieg in einem potenziellen Markt profitieren. Neben den Unterschieden zwischen den Märkten ist aber auch die Eintritts- und Positionierungsdauer zu beachten.

In der folgenden Abbildung wird die Marke als Erfolgsfaktor verdeutlicht. Dabei sind die eben beschriebenen Erfolgsfaktor Bestandteile der Marke.

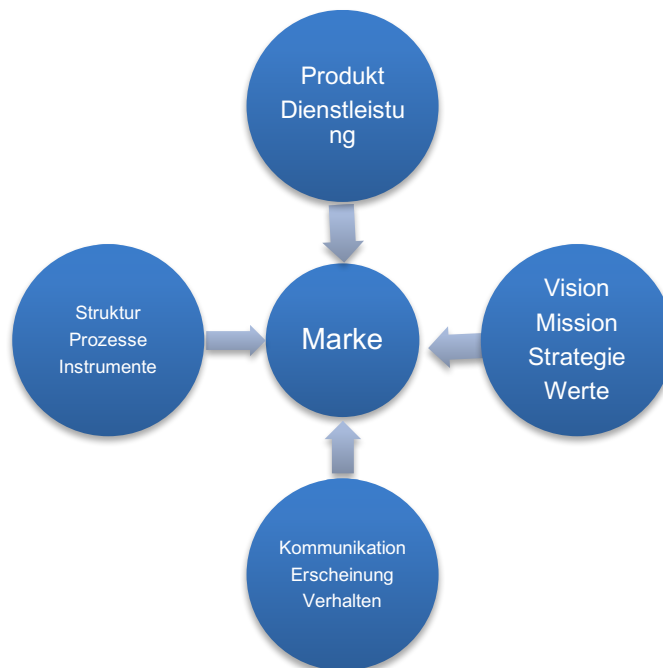


Abbildung 9: Erfolgsfaktor Markenführung

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2013.

## 6.2 Handlungsempfehlung

Durch die Wachstumsverschiebung, welche nicht nur gegenwertig stattfindet, sondern auch zukünftig sich immer öfters ändern wird sollten Unternehmen aus der Automobilbranche, eine Internationalisierung ihres Unternehmens stets in Betracht ziehen. Dafür ist eine empirische Analyse notwendig, welche auf Wirtschaftliche, Gesellschaftliche, Politische und Kulturelle Ebene durchgeführt werden sollte. Daraus können sich die Chancen und Risiken eines ausländischen Markteintritts ergeben. Besonders wichtig ist der Zeitfaktor für den Markteintritt. Nicht nur die langfristige Planung und Durchführung des Markteintritts, sondern auch die richtige Form und der optimale Zeitpunkt ist relevant, besonders wichtig sind hier die politischen und wirtschaftlichen Faktoren für den Eintrittszeitpunkt. Als erstes Unternehmen aus einer Branche in einen neuen Markt einzutreten kann Vorteile mit sich bringen, aber auch Risiken. Ob als Pionier oder als

Folger den Markt zu betreten muss in diesem Fall das Unternehmen selbst entscheiden und ist abhängig von Entscheidungen der weiteren potenziellen Marktteilnehmer. Bei einem Eintritt in mehreren Ländern ist zu unterscheiden, ob das Unternehmen länderspezifisch oder länderübergreifend agieren möchte. Ziele, welche länderspezifisch angesetzt sind, können meist zeitlich schneller erreicht werden als Ziele, welche länderübergreifend angeordnet sind, da sich die länderspezifische Timingstrategie mit einem Zielland nach dem anderen befasst. Die länderübergreifende Timingstrategie peilt alle Zielländer zum gleichen Zeitpunkt an und muss sich um die Positionierung in allen Ländern zur selben Zeit befassen, daher sind hier die Ziele auf längerfristigen Basis zu planen.

Wichtig für ein Unternehmen, welches in den ausländischen Markt eintreten möchte ist, ob die Markteintrittsform zu den Zielen des Unternehmens passen. In der Automobilbranche sind die am häufigsten genutzten Markteintrittsformen der Export, die Direktinvestition und das Joint Venture. Die Tochtergesellschaft ist als Markteintrittsform, für einen Automobilhersteller weniger zu empfehlen, da eine Gründung zeitlich länger dauert und dieser Prozess auch Kostenintensiver ist.

Die Geschwindigkeit, in welche sich der Markteintritt entwickelt ist von Form zu Form unterschiedlich.

Bei Direktinvestitionen, welche bereits bestehenden Unternehmen übernimmt, kann als ein zügiger Prozess gesehen werden, da mit dem akquirierten Unternehmen auch Werte und Marke übernommen werden. Die Markenbekanntheit muss somit nicht neu geschaffen werden.

Die Direktinvestition als Neugründung ist in Gegensatz zum Export und Joint Venture, ein langsamerer Prozess für den Markteintritt, da ein langer Planungsbedarf besteht und darauf noch die Umsetzung erfolgen muss. Durch die Zeit, welche in diesem Zuge verloren geht können wirtschaftliche, politische und bedürfnisorientierte Chancen verpasst werden.

Automobilhersteller sollten sich nicht die Frage stellen, ob sie international agieren möchten, sondern wann der richtige Zeitpunkt ist und welchen Markt sie betreten. Denn die Märkte füllen sich und es kommt des Öfteren zu Wachstumsverschiebungen zwischen den Märkten. Die Internationalisierung in der Automobilbranche ist größtenteils schon erfolgt. Damit ist der globale Wettbewerbsdruck auch höher. Die Hersteller sollten sich nach einer Betrachtung der Marktentwicklungen entweder auf neue Märkte konzentrieren oder eine Marktbearbeitung anpeilen.



## 7 Literaturverzeichnis

Autoscout 24 (2016): Geschichte des Autos, <http://bit.ly/2jd3oFL> (02.12.2016).

Becker, Helmut (2007): Auf Crashkurs, 2. Auflage, München.

BMW Group (2012): Produktionsstandorte, <http://bit.ly/2iRiYdE> (06.01.2017)

BMW Group (2016): Quartalsbericht 30.09.2016, <http://bit.ly/2hYlu18> (05.01.2017)

BMW Group (2015): Geschäftsbericht 2015, <http://bit.ly/27Wp8e7> (05.01.2017)

Bruhn, Manfred (2004): Markenführung in der Automobilindustrie – am Beispiel der BMW Group, 1. Auflage, Wiesbaden.

Burmann, C./ Halaszovic T./ Hemmann, F. (2012): Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen, Strategien, Umsetzung, Controlling. Wiesbaden, Springer.

Ebel, Bernhard (2014): Automotive Management. (Hrsg.) Hofer, M. B.. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg.

Esch, Franz-Rudolf (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketings, Wiesbaden.

Gottschalk, B./Kalmbach R./Dannenberg J. (2005): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2. Auflage, Wiesbaden.

Henschel, Christiane (2012): Internationale Konzernkommunikation bei BMW – interne und externe Kommunikation in einem global agierenden Unternehmen, Leipzig.

Hofstede, Geert (2001): Lokales Denken, globales Handeln, 2. Auflage, München

Hünerberg, Reinhard (2016): Markenmanagement, 1. Auflage, München

Hundertmark, Heike (2013): Beziehungsmanagement in der Automobilindustrie. OEM Relationship Management als Sonderfall des CRM. Wiesbaden.

Janich, Nina (2009): Marke und Gesellschaft – Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations. 1. Auflage, Wiesbaden.

Kuhn C./Bost C./Felsch L./ Schöner J. (2015): Jahresabschluss- und Nachhaltigkeitsanalyse ausgewählter Unternehmen der Automobilbranche.

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (2005): Markenmanagement – identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Perlitz, Manfred (2000): Internationales Management, 5. Auflage.

Proff, Heike (2013): Herausforderungen für das Automotive Engineering & Management. Technische und betriebswirtschaftliche Ansätze. (Hrsg.): Proff, Heike. 2013, Wiesbaden.

Reibstein, Tobias (2015): Erfolgsfaktoren internationaler Marktbearbeitungsstrategien in der Automobilbranche – Eine Historieinventur am Beispiel der Marke Volkswagen.

Seibert, Klaus (1981): Joint Venture als strategisches Instrument im internationalen Marketing, 1. Auflage.

Schollmayer, Martin (2016): Die Internationalisierung der Produktentwicklung unter Berücksichtigung interkultureller Herausforderungen in China, 1. Auflage, München.

Schumacher, Hanna (2015): Preis und Prestige – Effekte von Verkaufsförderungen auf Prestigemarken in der Automobilindustrie, Wiesbaden.

Statista (2016a): Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2015 und Prognose des DIW bis 2018 (gegenüber dem Vorjahr). <http://bit.ly/2jd0qkL> (05.01.2017)

Statista (2015b): Entwicklung der Arbeitslosenzahl in Deutschland von 2007 bis 2015 und Prognose des DIW bis 2018 (in Millionen). <http://bit.ly/2jd0qkL> (05.01.2017)

Von der Oelsnitz, Dietrich (2000): Markenmanagement – Probleme, Strategien, Erfahrungen, 1. Auflage, Stuttgart.

Von Massenbach, Franziska (2008): Automotive Erlebniswelten als Kommunikationsmittel. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse am Beispiel des Premiummarktes in Deutschland und Singapur. (Hrsg.): Janich, N./ Neuendorff, D./ Schmidt C. M.. 1. Auflage, Wiesbaden.

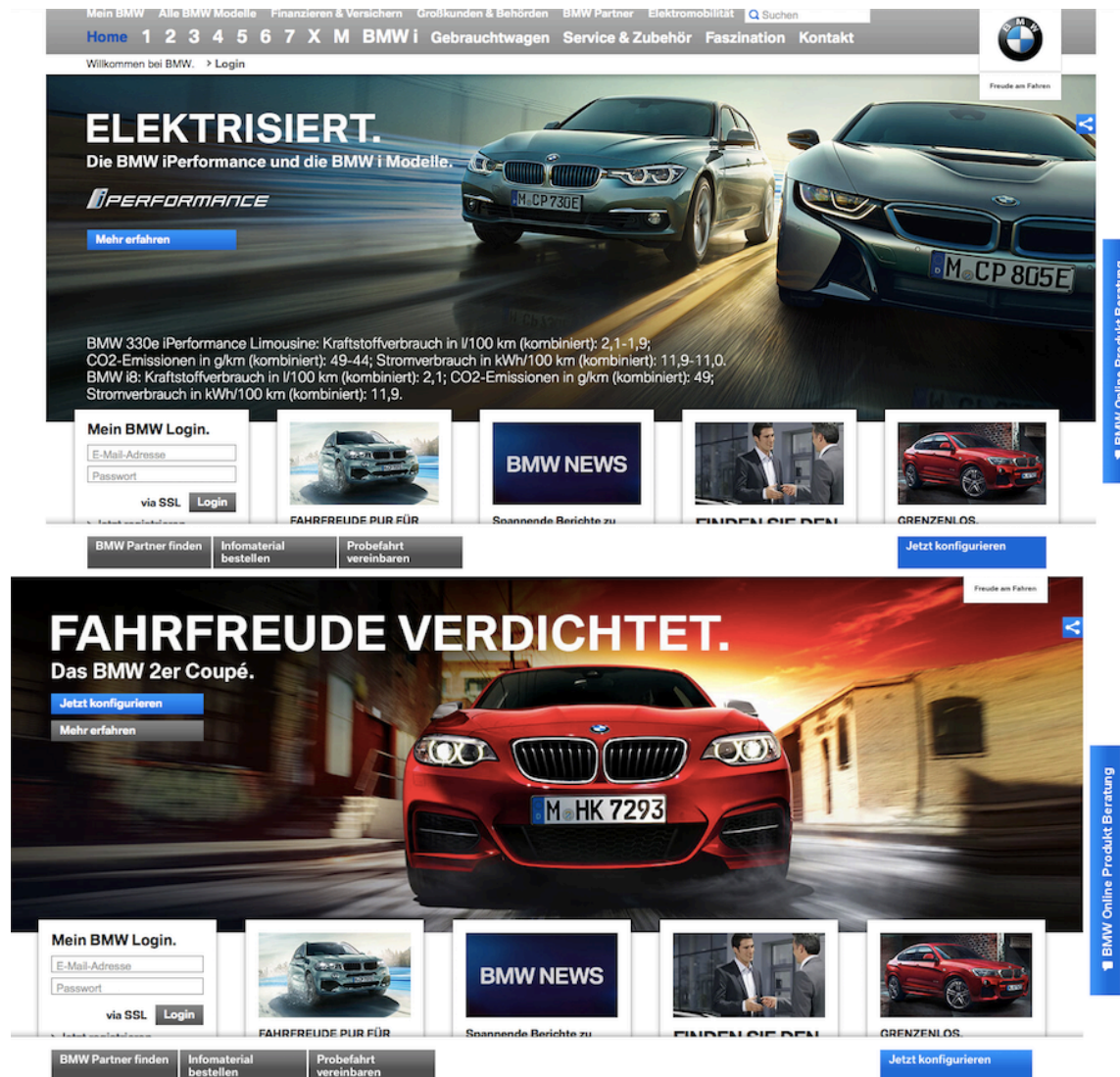
Wagner, Reinhard (2015): Projektmanagement in der Automobilbranche. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.

---

Wesnitzer, Markus (1999): Markteintrittsstrategien in Osteuropa, 1. Auflage, Wiesbaden.

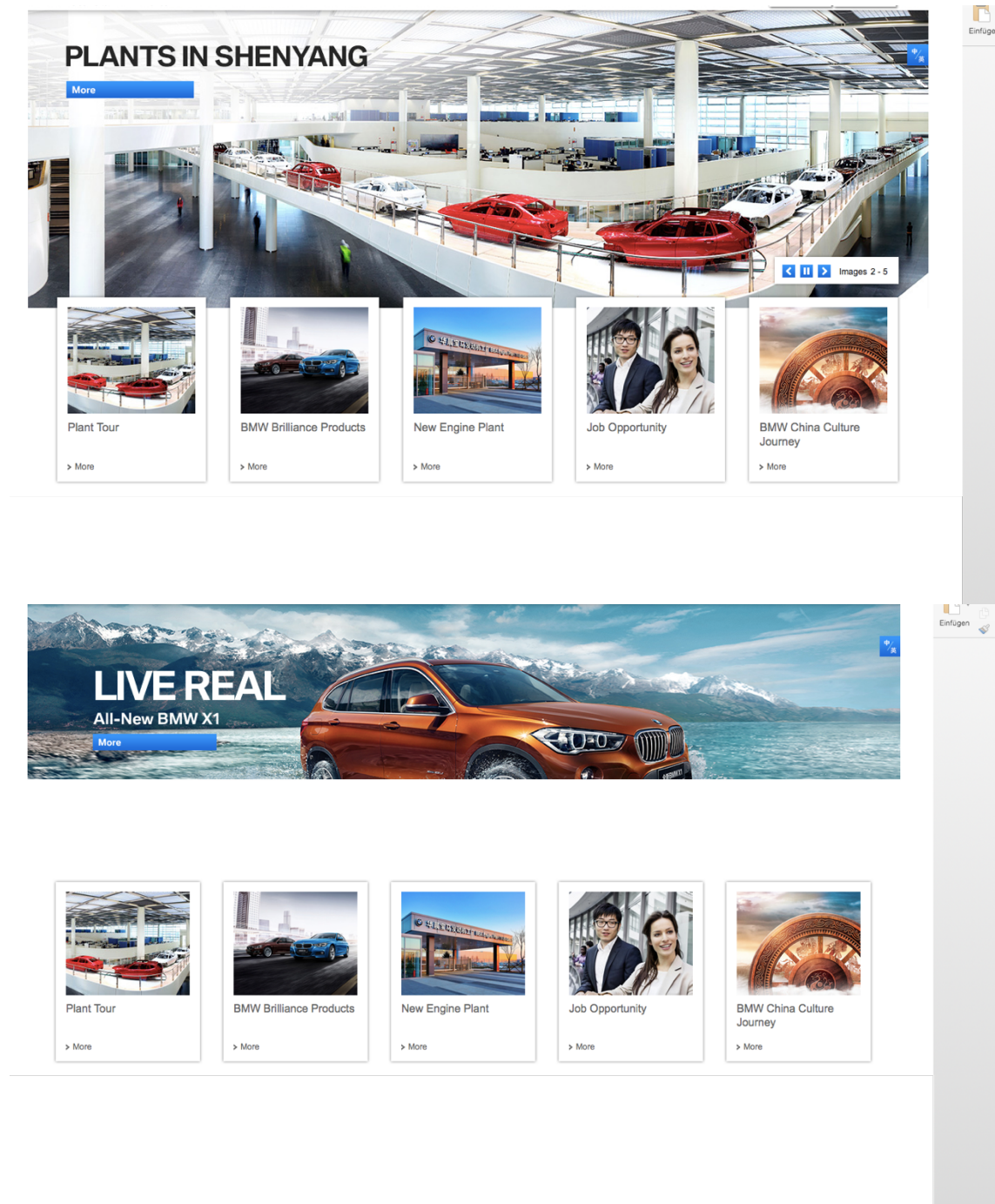
# Anlagen

## Die deutsche BMW Group Homepage

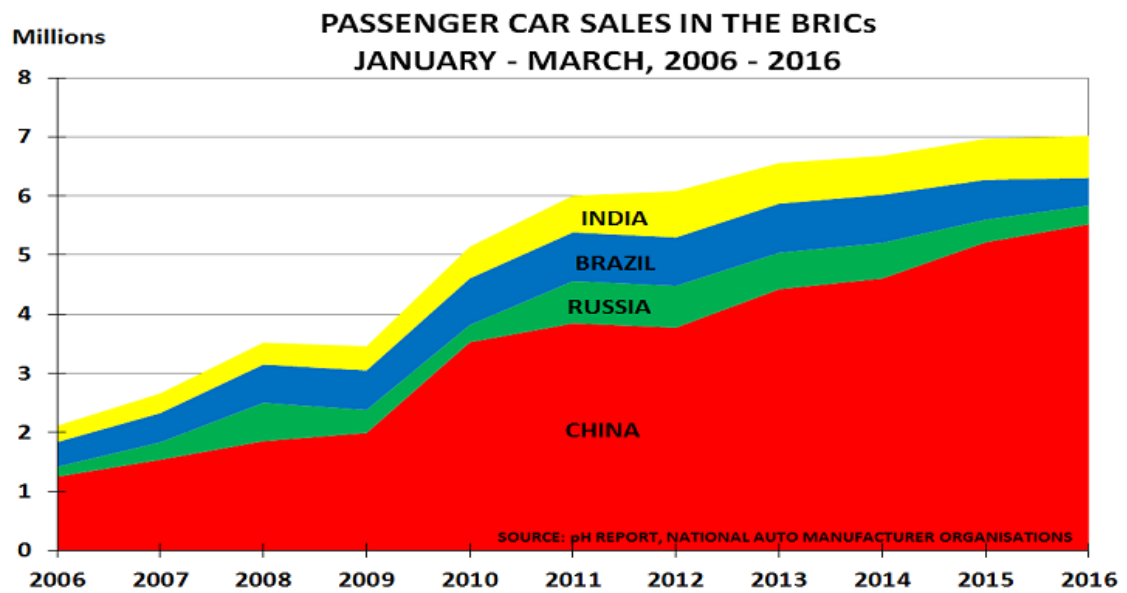


Wie zu erkennen ist, verdeutlicht die deutsche BMW Homepage, durch ihr Werbematerial dem Kunden ein Fahrerlebnis mit Klasse. Zudem soll die obere Abbildung dem Verbraucher das Gefühl vermitteln, mit Nachhaltiger Energie denselben Fahrspaß zu erhalten wie mit Kraftstoffverbrauchenden Fahrzeugen der Marke BMW.

## Die chinesische Brilliance BMW Homepage



Die Chinesische Website vermittelt nicht die Werte der Nachhaltigkeit, da dieser Trend in China von der Bevölkerung aus weniger behandelt wird. Hier liegt die innovative Produktion und das Fahrerlebnis im Vordergrund, welcher nicht nur auf der Straße stattfindet.



Diese Abbildung verdeutlicht die steigenden Absatzzahlen in den BRIC-Staaten. Durch die stärker werdende Wirtschaft dieser Märkte, ergibt sich dort für die Automobilhersteller in den nächsten Jahren potenzielle Chancen.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname